Perspektive Praxis

Wolfgang Nötzold

Werkbuch

Qualitätsentwicklung

Für Leiter/innen in der Erwachsenenbildung

Unter Mitarbeit von Gerald Graubner



PERSPEKTIVE PRAXIS

Herausgeber

PD Dr. Hannelore Bastian, VHS Hamburg Dr. Wolfgang Beer, EAD Bad Boll Rosemarie Klein, bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund Prof. Dr. Jörg Knoll, Universität Leipzig Dr. Klaus Meisel. DIE

Herausgebende Institution

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung ist eine Einrichtung der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL) und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert. Als wissenschaftliches Institut erbringt es Dienstleistungen für Forschung und Praxis der Weiterbildung. Das Institut wird getragen von 18 Einrichtungen und Organisationen aus Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung, die Mitglieder im eingetragenen Verein "DIE" sind.

Wissenschaftliches Lektorat: Felicitas von Küchler, DIE



Das dieser Publikation zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen W 1129.00 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG Postfach 10 06 33 33506 Bielefeld

Telefon: (0521) 9 11 01-11 Telefax: (0521) 9 11 01-19 E-Mail: service@wbv.de Internet: www.wbv.de

Bestell-Nr.: 43/0019

© 2002 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld Satz: Grafisches Büro Horst Engels, Bad Vilbel Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld ISBN 3-7639-1849-3

Inhalt

		Vorbemerkungen	5
Ein	leituı	ng	7
1.	Qua	litätsentwicklung: Wege und Ziele1	11
	1.1	Qualitätsentwicklung ist Veränderung von Kooperation	
		und Kommunikation1	11
	1.2	Die interne Kooperation 1	17
	1.3	Transparenz und Kommunikation	21
	1.4	Qualitätsentwicklung: Verantwortung und Vertrauen	25
	1.5	Qualität: Vereinbarung und Versprechen	29
	1.6	Das "stakeholder"-Prinzip	32
	1.7	Die Verantwortung der Leitung	35
	1.8	Das professionelle Selbstverständnis	11
	1.9	Das Qualitätsmodell: EFQM	14
	1.10	Ein Gipfel-Ziel namens Zertifzierung5	56
	1.11	Die Mühen der Ebene: Das Leitbild6	30
2.	Qua	litätsentwicklung: Akteure und Rollen6	ò4
	2.1	Was ist zu tun?	34
	2.2	Leitung: Die strategische Dimension	38
	2.3	Qualitätsentwickler/in: Die operativen Aufgaben	71
	2.4	Leitung und Qualitätsbeauftragte/r im Zusammenspiel	
	2.5	"Wir machen's ohne Qualitätsbeauftragten"	
	2.6	Qualitätsgruppe: Die kommunikative Drehscheibe	34
	2.7	Qualitätszirkel: Die Projektwerkstatt	38
	2.8	Beteiligung muss organisiert werden	
	2.9	Qualifizierung der Akteure	00

3.	Exk	urs: Prozessmanagement (Gerald Graubner)	103	
	3.1	Was ist ein Prozess?	103	
	3.2	Die Auswahl von Prozessen	108	
	3.3	Die Regelung von Prozessen	115	
	3.4	Dokumentieren von Verfahren	126	
	3.5	Die Aufgaben der Leitung im Rahmen von Prozess-		
		management	135	
4.	Qua	litätsentwicklung: Prozesse und Ergebnisse	140	
	4.1	Qualitätsentwicklung als zyklischer Prozess	140	
	4.2	Nimm dir Zeit für den Anfang!	142	
	4.3	Qualitätsentwicklung braucht Kommunikation	145	
	4.4	Sitzungen: Ein wichtiges Werkzeug	148	
	4.5	Projekte organisieren – und Erfolge	153	
	4.6	Tu's nicht allein!	159	
	4.7	Wir haben keine Zeit – darum langsam!	167	
	4.8	Klein oder groß – ein Unterschied?	169	
	4.9	Und was kann alles schief gehen?	171	
	4.10	Beratung tut gut	175	
	4.11	Was kostet das Ganze?	184	
Glo	ssar	Qualität von A – Z	189	
Verzeichnis der Stichwort-Texte 1				
Literatur				
Λ			202	

Vorbemerkungen

Dem Thema "Sicherung und Entwicklung von Qualität in der Weiterbildung" wird in jüngster Zeit in den Publikationen der Weiterbildung eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet. Ausgewählte Managementsysteme werden detailliert dargestellt und auf ihre Adaptionsfähigkeit für Weiterbildungseinrichtungen hin untersucht. Die weiterbildungspolitischen Auseinandersetzungen um Fragen der Zertifizierung, Testierung und Akkreditierung werden ebenso intensiv geführt wie publizistisch begleitet. Für bestimmte Teilbereiche der Weiterbildung (z. B. Familienbildung) werden spezifische Modelle entwickelt und die Erfahrungen für die interessierte Praxis aufbereitet. Erfahrungsberichte aus einzelnen Einrichtungen werden veröffentlicht und in zahlreichen Sammelbänden werden die unterschiedlichen inhaltlichen Facetten der Qualitätsanstrengungen fachlich diskutiert.

Auch das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) hat die professionsspezifischen Anstrengungen und z. T. auch kontroversen Auseinandersetzungen fachlich und publizistisch seit längerem begleitet sowie eigene konzeptionelle Beiträge formuliert. Die Weiterbildungsqualität war bislang das einzige Thema, das mehrfach als Schwerpunktthema in der DIE-Zeitschrift behandelt wurde. In Publikationen zu einrichtungs- und trägerübergreifenden Entwicklungsprojekten wurden nicht nur deren Ergebnisse, sondern auch der jeweils erreichte Stand der professionellen Diskussion, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Positionen dokumentiert. Eine Projektgruppe entwickelte eine Branchenversion zur Selbstbewertung nach dem Ansatz der "European Foundation of Quality Management" (EFQM). In Zusammenarbeit mit bedeutenden Trägern der allgemeinen Erwachsenenbildung wurde eine Checkliste zur Weiterbildungsqualität für den potenziellen Weiterbildungsteilnehmer entwickelt und den interessierten Einrichtungen zugänglich gemacht. Mit einer ganzen Reihe von Partnern aus dem europäischen Ausland wurden die relevanten Trends der Qualitätspolitiken in der Weiterbildung im Hinblick auf eine europäische Anschlussfähigkeit diskutiert. Darüber hinaus wurden regelmäßig bundesweite Fachkonferenzen durchgeführt und dokumentiert.

Das DIE-Projekt "Entwicklung und Erprobung eines integrierten Fortbildungskonzepts zum/r Qualitätsentwickler/in", das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wurde, konzentrierte sich vorrangig auf die Unterstützung des pädagogisch disponierenden Personals in Weiterbildungseinrichtungen, das den Anforderungen gerecht werden muss, die sich aus der Aufgabe ergeben, die organisatorische wie auch die pädagogische Qualität der Ein-

richtungen zu sichern, weiterzuentwickeln und gegenüber dem Umfeld offensiv zu kommunizieren. Ein Schwerpunkt stellte dabei die Entwicklung und Erprobung eines Fortbildungskonzepts für die verantwortlichen Akteure des Oualitätsmanagements dar. Das zwischenzeitlich erprobte Fortbildungsmodell ist modular aufgebaut und mit begleitender Beratung der Teilnehmenden verschränkt, die in ihren Einrichtungen zusätzlich eigene Qualitätsprojekte bearbeiten. Die Implementation von Qualitätsmanagement in der Weiterbildung lässt sich in der Praxis nicht auf die Einführung technischer Regeln, systematischer Abläufe und deren Dokumentation reduzieren. Qualitätsentwicklung bedeutet zugleich immer Organisations- und Personalentwicklung. Es ist ein komplexer Prozess, der professionsspezifisches Wissen und entsprechende Fähigkeiten, die Kenntnis von Qualitätsmodellen und vielfältige Managementkompetenzen erfordert. Von den Fortbildungsteilnehmenden, aber auch aus der Weiterbildungspraxis kam der Wunsch, vorhandene konzeptionelle Anregungen und ausgewertete Erfahrungen in praxisorientierte Arbeitshilfen für Leitungspersonal und Qualitätsverantwortliche in den Einrichtungen zu integrieren. Gewünscht wurden nicht nur die Vermittlung von "Information" und "Wissen", sondern auch erfahrungsgesättigte und anwendungsbezogene Handlungsorientierungen. Für das DIE war dies der Anlass, das hier vorliegende "Werkbuch" zu entwickeln. Der Begriff des "Werkbuchs" signalisiert, dass damit praktisch gearbeitet werden soll. Das Werkbuch ist aber auch Ergebnis einer intensiven "Werkstattarbeit", bei der Ergebnisse aus Interviews mit Betroffenen einbezogen wurden und kontinuierlich mit Experten aus Forschung und Praxis der Weiterbildung ein fachlicher Austausch betrieben wurde. Es ist dennoch kein Buch, das einfach Rezepte weitergeben will, wenn auch zahlreiche instrumentelle und methodische Anregungen mitgeliefert werden. Es präsentiert auch kein idealtypisches Best Practice-Modell. Als ein Ergebnis der entwicklungsorientierten Forschungsarbeit will es sowohl praktisch unterstützen als auch Reflexionen anregen.

> Klaus Meisel Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Einleitung

Man gibt Ratschläge, aber die Ausführung bringt man keinem bei.

François de La Rochefoucauld

Warum ein Werkbuch für Leiter/innen?

Die allgemeine Begründung liegt im Grundverständnis von Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung als Führungsaufgabe: "Die Leitung ist dafür verantwortlich, dass Vision und Auftrag erarbeitet werden und ein für deren Umsetzung geeignetes Management eingeführt wird." (Heinold-Krug/Griep/ Klenk 2001, S. 14).

Daneben steht die Erfahrung, dass so manches Qualitätsentwicklungsprojekt erfolglos bleibt und so viele Projekte nur wenig nachhaltige Wirkung zeigen, weil die verantwortlichen Leitungen und Führungskräfte zu wenig von Qualitätsmanagement verstehen und auch von der Dynamik von Veränderungsprozessen, weil sie solche Projekte oft nach dem Start nicht ernsthaft genug fördern – und vor allem, weil sie zu wenig wissen oder wahrhaben wollen darüber, welche Konsequenzen Qualitätsentwicklung für die eigene Rolle hat (vgl. auch Stauss/Friege 1996, S. 20).

Damit sind Bezugsrahmen und Ausgangspunkt des vorliegenden "Werkbuches Qualitätsentwicklung" für Leiter/innen von Weiterbildungsorganisationen benannt.

Sie werden an verschiedenen Stellen des Buches mahnende Hinweise auf die möglichen Auswirkungen des Tuns und Lassens der Leitung finden; diese werden Sie hoffentlich weder zu Allmachtsphantasien anregen noch zu Resignation.

Zum Aufbau des Buches

Im Kapitel "Qualitätsentwicklung – Wege und Ziele" geht es um Grunddimensionen, Grundprinzipien und grundlegende Denk- und Verfahrensweisen von Qualitätsentwicklung.

Im Kapitel "Qualitätsentwicklung – Akteure und Rollen" werden die Aufgaben, Funktionen und Verantwortlichkeiten beleuchtet und wie die unter-

schiedlichen Akteure in der Organisation sie im kooperativen Miteinander erfüllen – in erster Linie natürlich immer wieder die Aufgaben und Verantwortung der Leitung.

Im Kapitel "Prozesse und Prozessmanagement" gibt Gerald Graubner eine ausführliche und praxisorientierte Einführung in das Herzstück von Qualitätsmanagement: die bewusste und zielorientierte Beschreibung und Gestaltung aller Geschäftsprozesse einer Bildungsorganisation.

Im Kapitel "Qualitätsentwicklung – Prozesse und Ergebnisse" finden Sie umfangreiche Hilfestellungen und erfahrungsbezogene Hinweise dazu, wie Qualitätsentwicklung als praktischer und ergebnisorientierter Prozess gestaltet werden kann.

Die Kapitel und ihr Aufbau sind bewusst so angelegt, dass Sie nicht notwendigerweise das Buch von vorn nach hinten durcharbeiten müssen: Sie können den Exkurs "Prozesse und Prozessmanagement" als eigenständige Einführung in das Thema nutzen, ohne die vorhergehenden Kapitel, Sie können sich genauso gut erst einmal aus Kapitel 4 Anregungen und Tipps zur Gestaltung Ihres Qualitätsentwicklungsprozesses herausziehen, und sich später bei Bedarf und Interesse den Reflexionen und Hinweisen zu den "Akteuren" und ihren Rollen widmen.

Falls Sie sich von Kapitel 1 bis zu Kapitel 4 vorarbeiten, werden Sie die eine oder andere Wiederholung bemerken. Das ist nicht nur unvermeidbar, sondern auch gewollt – bestimmte Grundthemen und zentrale Überlegungen werden unter den verschiedenen Blickwinkeln der Kapitel mehrfach aufgegriffen und unterschiedlich beleuchtet.

Theorie und Praxis

Durch das ganze Buch zieht sich eine auch optisch dokumentierte Zweiteilung:

Der eine Teil sind die durchnummerierten Kapitel (von 1 bis 4); dieser Teil enthält die praxisorientierten und erfahrungsgesättigten Überlegungen, Vorschläge, Hinweise und Hilfestellungen für Sie, die Leiter/innen, zur Gestaltung der Qualitätsentwicklung in Ihrer Organisation.

Eine zweiter Teil, genannt "Stichwort-Texte", präsentiert zu vielen der angesprochenen Themen und Praxisbereiche Texte und Materialien aus Wissenschaft, Beratung und Praxis mit markanten Textauszügen, Definitionen, Checklisten usw., und darüber hinaus vielfältige Literaturhinweise für Vertiefung und Selbststudium und zur Erschließung weiterer Praxishilfen.

Der Band enthält außerdem eine CD-ROM mit einer umfangreichen Sammlung von Praxisbeispielen, Checklisten, Instrumenten zur Qualitätsarbeit, einer Liste von Handbüchern und Projektdokumentationen sowie einer umfangreichen Dokumentation von Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten zu allen Aspekten und Handlungsvollzügen von Qualitätsentwicklung.

Qualitätsmodell EFQM

Qualitätsentwicklung in Weiterbildungsorganisationen braucht ein Organisations- und Qualitätsmodell. Wir orientieren uns am Modell der "European Foundation für Quality Management" (EFQM). Alle Überlegungen und Empfehlungen zu Aufgaben und Rollen von Leitung sind jedoch weitgehend unabhängig davon, für welchen Weg und welches Modell Sie sich in Ihrer Einrichtung entscheiden.

Noch einige Anmerkungen:

- Sie finden an vielen Stellen Interviewaussagen aus den Fallstudien, die wir im Frühjahr 2002 im Rahmen des Projektes "Qualitätsentwickler/in in Einrichtungen der Erwachsenenbildung" durchgeführt haben. Die eindrucksvollen und aussagekräftigen Ergebnisse dieser bisher einzigartigen Fallstudien werden Ende des Jahres 2002 im W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, veröffentlicht.
- Wir haben hin und wieder Zitate und Sprüche von bekannten und weniger bekannten Autoren/innen aus Literatur und Wissenschaft eingestreut – u. a. einige aus dem Roman "Die Entdeckung der Langsamkeit" von Sten Nadolny. So wie John Franklin mich in vielen Beratungsund Qualitätsprojekten ab und zu begleitet und beraten hat, möge er Ihnen als Leser/in ein hoffentlich hilfreicher Begleiter sein – und mit ihm all die großen Geister, die den einen oder anderen Gedankenblitz beigesteuert haben.

Möglicherweise werden Sie das eine oder andere vermissen, werden Sie mit mancher Sichtweise und Schwerpunktsetzung nicht ohne weiteres einverstanden sein – auch das möge wirken: als produktive Differenz unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungshintergründe. Ihre Perspektive ist die der Leitung einer Weiterbildungsorganisation, unsere ist die von Fortbildung, Beratung und Forschung – der gemeinsame Bezugsrahmen sind Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung. Das gemeinsame Interesse ist die nachhaltige Veränderung von Organisationen durch Qualitäts- und Organisationsentwicklung.

Man muss daran erinnern, dass nichts schwieriger zu handhaben ist, nichts gefährlicher zu leiten und nichts ungewisser in seinem Erfolg, als die Führung bei der Einführung einer neuen Ordnung der Dinge zu übernehmen. Weil der Innovator all diejenigen zum Feind hat, denen es unter den alten Bedingungen gut ging, und nur lauwarme Verteidiger unter denen, die eventuell vom Neuen profitieren. Diese Kühlheit erwächst zum Teil aus Angst vor den Opponenten, die die Gesetze auf ihrer Seite haben, zum Teil aus dem Unglauben der Menschen, die nicht bereit sind, neuen Dingen zu vertrauen, solange sie noch keine längere Erfahrung damit gemacht haben. Deshalb werden die Feinde, wann immer sie die Gelegenheit haben, angreifen wie die Partisanen, während die anderen nur lauwarm verteidigen.

Niccolò Machiavelli, Der Fürst

1. Qualitätsentwicklung – Wege und Ziele

"Qualitätsentwicklung ist ein Weg, welcher zu zielorientierten und strukturierten Vorgehensweisen anleitet" (Ehses/Mathes 2002, S. 4). Es geht dabei sowohl um Vorgehensweisen auf der strukturellen Ebene – also um Organisationsentwicklung – wie auch um Vorgehensweisen auf der professionellen Ebene – also um Personalentwicklung. Zentrale Aspekte dabei sind:

- Die sogenannte "Umweltperspektive" wird systematisch einbezogen durch Kunden- und Teilnehmendenorientierung, durch die Mitwirkung von Kursleitenden, Teilnehmenden, Außenstellenleitenden usw., durch Mitwirkung des Trägers, Marktbeobachtung usw.;
- Qualitätsentwicklung zielt darauf ab, die Selbstreflexionsfähigkeit der Organisation zu erhöhen, indem die Einrichtung ständig aufgefordert wird, ihre Ziele zu überprüfen und die Mittel und Wege, diese Ziele zu erreichen:
- Qualitätsansprüche werden formuliert von den Auftraggebern und Finanziers, von den hauptberuflichen und freiberuflichen Mitarbeiter/innen, durch gesellschaftliche und politische Entwicklungen, aber auch durch das professionelle Selbstverständnis der pädagogischen Mitarbeiter/innen;
- Entscheidende Perspektive ist die der Lernenden bzw. die des "gelingenden Lernens": "Fokus für die eigene institutionelle Entwicklung ist letztendlich die Perspektive der Lernenden. Schließlich sind sie es, die den Bildungsorganisationen ihre Daseinsberechtigung verleihen. Die Frage, wie Lernprozesse optimal zu begleiten und zu unterstützen sind, muss deshalb die handlungsleitende Folie für Qualitätsentwicklung von Weiterbildungsorganisationen sein" (Ehses/Mathes 2002, S. 5)

Qualitätsentwicklung will Einrichtungen der Erwachsenenbildung dabei unterstützen, dieses Ziel effektiver und effizienter zu verfolgen und dabei selbst zu einer kontinuierlich lernenden Organisation zu werden.

1.1 Qualitätsentwicklung ist Veränderung von Kommunikation und Kooperation

Qualitätsentwicklung verändert die Kommunikation

Mit zunehmender Dauer und nachhaltig betrieben, verändert Qualitätsentwicklung die Kommunikation in Ihrer Einrichtung – erst eher unmerklich, aber später umso tiefgreifender: Im Rahmen einer Qualitätsgruppe, eines Quali-

tätszirkels, einer Projektgruppe oder auch schon im Selbstbewertungs-Workshop kommen alle Beteiligten anders als zuvor miteinander ins Gespräch über die zentralen Fragen der Organisation und der Abläufe, aber auch über Fragen nach dem Stellenwert einzelner Angebote, nach Zielgruppen usw.

Wenn Sie sich darüber verständigen, welches die Kernprozesse sind und wie diese zu geschehen haben, entwickeln alle aus ihren unterschiedlichen Sichtweisen heraus ein gemeinsames Bezugssystem für die Beurteilung von Effektivität und Effizienz. In der Diskussion um das Leitbild schaffen sie möglicherweise zum ersten Mal ein gemeinsames Bild dessen, was die Vision und Ziele für die Arbeit aller in Ihrer Einrichtung sein können und sollen. Durch die Einbindung von Kursleitenden und Teilnehmenden (und evtl. auch ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen in Außenstellen, im Vorstand ...) haben Sie die große Chance, bisher nur sporadisch-zufällig von Ihnen wahrgenommene Sichtweisen und Rückmeldungen aus den unterschiedlichen Außenperspektiven systematisch einzuholen; meist tritt der Effekt ein, dass auf Seiten der hauptberuflichen Mitarbeiter/innen die Sichten von Teilnehmenden und Kursleitenden häufiger und verlässlicher mitbedacht werden. Das heißt, das Denken und Handeln aller in der Organisation Tätigen wird fast zwangsläufig wesentlich kunden- und teilnehmerorientierter.

Schnittstellenprobleme entschärfen sich, wenn die betroffenen Parteien (und seien es nur eine oder zwei Kursleitende stellvertretend für 200 oder 500) regelmäßig gemeinsam am Tisch sitzen, weil weniger vorurteilshaft spekuliert wird, sondern mehr zugehört, abgeglichen und miteinander respektvoller umgegangen wird.

Es entsteht auf lange Sicht auch so etwas wie "Fehlerfreundlichkeit" – so dass Fehler und Schwächen viel problemloser als vorher kommunizierbar und besprechbar werden. Ein Zitat aus unseren Fallstudien: "Mit dem Wort 'Fehler' hatten wir am Anfang Probleme. Aber dieses Verfahren war schwierig und hat innerbetrieblich was verändert, dass wir uns das zugestehen und dass wir Beschwerdemanagement machen."

Und noch ein Effekt ist in der Kommunikation oft zu beobachten: Es wird zunehmend wieder über "Eigentliches" gesprochen, über wesentliche Prozesse und Fragen, über Grundfragen von Erwachsenenbildung, über Pädagogisches: "Wir sind gerade im Bereich "Austausch über Pädagogisches" auch mit Hilfe der ISO-Struktur ein Stück weiter gekommen. Mittlerweise gibt es bereits im 2. Jahr auch abteilungsübergreifende Konferenzen und zum Thema Ziele Dienstbesprechungen" (aus den Interviews zu unseren Fallstudien).

Übrigens: auch eine Warnung an Sie als Leiter/in: Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass manche Ihrer Mitarbeiter/innen auf Dauer selbstbewusster, ja gar frecher werden, ihre Meinung und Einschätzung souveräner vertreten und die Meinung der Leitung nicht mehr so unbefragt akzeptieren wie früher.

Mit solchen und ähnlichen "Nebenwirkungen" von Qualitätsentwicklung sollten Sie durchaus rechnen!

Qualitätsentwicklung verändert die Kooperation

Viele der eben schon genannten Veränderungen in der Kommunikation betreffen unmittelbar die Schnittstellen und die Kooperationsbeziehungen. Darüber hinaus gibt es im Kontext von Qualitätsentwicklung jetzt viel mehr Gelegenheiten und Kommunikationsorte, wo Vertreter/innen der unterschiedlichen Gruppen am Tisch sitzen und miteinander reden, einander zuhören und die jeweils andere Perspektive besser verstehen lernen. In kleinen und Kleinsteinrichtungen sind die Veränderungen in der Kooperation meist sehr schnell spürbar, weil hier die Leitung, der/die pädagogische Mitarbeiter/in, die Verwaltungskraft und die Kursleitende, die eine Qualitätsgruppe bilden, oft schon identisch sind mit der hauptberuflichen Belegschaft – anders als in großen Einrichtungen, wo es andere und z. T. ritualisierte Formen von Kooperation und Austausch gibt, die viel schwerer zu verändern sind, und wo die direkten und indirekten Veränderungswirkungen der Steuerungsgruppe oder von Qualitätszirkeln wesentlich vermittelter und langfristiger greifen.

Qualitätsentwicklung verlangt von Ihnen und Ihrer Organisation, dass viel systematischer und häufiger als bisher die unterschiedlichen Gruppen und Perspektiven zusammenkommen und sich austauschen, vor allem aber auch, dass sie lernen und üben, gemeinsame Problemsichten und –definitionen zu finden, Veränderungsprojekte durchzuführen und lösungsorientiert zu diskutieren.

Qualitätsentwicklung verändert die Kultur Ihrer Organisation

Die Kommunikations- und Kooperationskultur in Ihrer Einrichtung wird sich im Zuge von Qualitätsentwicklung spürbar und nachhaltig verändern – so wie es einige Interviewpartner/innen in den Fallstudien formulierten:

- "Wenn wir zusammenkommen und über Fragen beraten, die das ganze Haus betreffen, da ist es eine Selbstverständlichkeit, dass sich an so einer Diskussion alle beteiligen. Und alle mitdenken."
- "Dadurch, dass wir alle, vom Big Boss bis zum Papierträger, gemeinsam die Sachen entwickelt haben, ist damals eine bestimmte Kultur entstanden und … die besteht auch heute noch."

Das betrifft eine Reihe wesentlicher Dimensionen der Unternehmenskultur ei-

ner Bildungsorganisation – z. B. die Dimensionen "Verantwortung" und "Vertrauen" (siehe unten Punkt 1.4).

Qualitätsentwicklung verändert darüber hinaus nachhaltig viele Gewohnheiten, Denkmuster, eingeschliffene Routinen und so manchen unhinterfragten Glaubenssatz, weicht sie auf, lässt Alternativen zu, bringt die Dinge bzw. die Meinungen über die Dinge wieder in Bewegung.

Alles in allem ist in vielen Organisationen eine gewisse Ent-Hierarchisierung zu beobachten: im Diskussions- und Gesprächsstil, im allgemeinen Umgang miteinander, im Bereden schwieriger und oft tabuisierter Themen, in deutlich mehr wertschätzender Beurteilung der jeweils anderen Interessen und Sichtweisen, in unkomplizierterer Behandlung von Schnittstellen-Problemen, von Interessenkonflikten usw.

... durch Partizipation

Ein entscheidendes Moment dieser Veränderungswirkungen ist der Partizipationseffekt von Qualitätsentwicklung auf dem Hintergrund von Total Quality Management: Qualitätsentwicklung setzt in hohem Maße auf Mitreden, Mitentscheiden, auf eine Beteiligung, die nicht als ein Mitmischen bei den Angelegenheiten anderer, sondern als ein Einmischen in eigene Angelegenheiten erlebt wird, auf das Einbezogensein bei Problemen und Lösungen, die Konsequenzen haben.

Und wie betrifft mich das als Leiter/in?

Sie können viel gewinnen:

- kompetentere und selbständigere Mitarbeiter/innen, die verantwortungsbereiter sind, die erkennbarer "mitdenken", die engagierter und leistungsbereiter zur Sache gehen;
- ein klareres und angstfreieres Umgehen mit Schwächen und Verbesserungsbereichen, wenn sie weniger als bisher als individuelles Versagen und mit Schuldzuweisung behandelt werden;
- ein deutliches Plus an Gewissheit, dass Beschlüsse und Entscheidungen von allen mitgetragen werden;
- wie einer der Leitungskollegen im Telefoninterview sagte: "Eine fördernde Bedingung war die Chance, die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeiter kennen zu lernen, dadurch einen Zuwachs an Personalführungskompetenz zu kriegen."

Sie riskieren auch etwas: Auch Sie müssen wahrscheinlich manche vertraute Sichtweise und Gewohnheit aufgeben, sich überraschen lassen – manchmal im Guten, manchmal im Schlechten: Die geschätzte Kollegin entpuppt sich, was Teamarbeit und Kooperation betrifft, als erstaunlich lernbedürftig, und der andere Kollege, bisher seit Jahren kaum wahrgenommen, läuft binnen kurzer

Zeit zu großer Form auf, weil die veränderten Kommunikations- und Kooperationserfordernisse für ihn ein notwendiges "förderliches" Reizklima sind.

Und all das hat natürlich grundsätzlich mit Ihnen als Leitung, mit Ihrer Rolle als (Personal-)Führungskraft, Dienstvorgesetzter und Letztverantwortlicher zu tun: Ihr Führungsstil, Ihr Verhalten bezüglich Delegation und Verantwortungsübertragung, Ihr Maß an Vertrauensbereitschaft usw. gehen ja von vornherein als Variablen in das ganze Bedingungsgefüge mit ein und haben in aller Regel für das gemeinsame Lernen und die gemeinsame Qualitätsentwicklung sowohl hinderliche wie auch förderliche Aspekte und Anteile. Konkreter: Art und Weise sowie Maß an Verantwortungsübernahme hängen zum guten Teil davon ab, wie Sie als Leiter/in mit Delegation von Aufgaben und Verantwortung umgehen; die Qualität der Vertrauenskultur hängt zum entscheidenden Teil davon ab, in welchem Maße und wie Sie Vertrauen in die Verantwortung und Leistung ihrer Mitarbeiter/innen setzen.

Ein Teil Ihrer Leitungsverantwortung bezüglich Qualitätsentwicklung besteht folgerichtig darin, sich immer wieder zu fragen: Wodurch behindere ich u. U. meine Kollegen/innen in ihrer Entwicklung? Vermittle ich eher Vertrauen oder Misstrauen? Wodurch demotiviere ich? Ermögliche oder behindere ich die Übernahme von Verantwortung?

Stichwort:

Qualitätsmanagement - Qualitätssicherung - Qualitätsentwicklung

Diese drei Begriffe werden in der Literatur und in der Praxis meist mehr oder weniger synonym gebraucht.

Im Feld der Erwachsenenbildung beginnt sich der Begriff "Qualitätsentwicklung" durchzusetzen, da er am deutlichsten darauf abhebt, dass Qualität etwas ist, das alle Beteiligten gemeinsam und in Kommunikation entwickeln müssen und dass es keinen einmal erreichbaren "Endzustand Qualität" gibt, der im Falle des Erreichens gesichert werden könne

"Qualitätssicherung" betont den Aspekt, welche Maßnahmen und Schritte unternommen werden müssen, um die Erfüllung von Qualitätsansprüchen sicherzustellen, zu gewährleiten

"Qualitätsmanagement" betont den Aspekt, dass es sich um das Management von Prozessen handelt, die zur Erreichung und Realisierung von Qualität bei Produkten oder Dienstleistungen notwendig und sinnvoll sind. Im engeren Sinne ist oft die Rede von einem "Qualitätsmanagementsystem", d. h. von der Gesamtheit der Verfahren und Methoden, die Qualität gewährleisten sollen. Hier wird es allerdings schnell tautologisch: Wenn Prozessmanagement, also die Durchführung und Steuerung aller Prozesse einer Organisation, zum Ziel hat, dass die erbrachten Dienstleistungen "Anforderungen und Erwartungen erfüllen", dann ist dies per se Qualitätsmanagement.

Mit dem von uns bevorzugten Begriff "Qualitätsentwicklung" bringen wir zum Ausdruck, dass es sich um einen ständigen Entwicklungs- und Verbesserungsprozess handelt, sowohl des Qualitätsmanagements, also der Rahmenbedingungen und Prozesse zur "Herstellung" von Qualität, als auch um die ständige Weiterentwicklung dessen, was jeweils unter Qualität verstanden wird.

Jörg Knoll fragt nach dem "Neuen" an all den aktuellen Bemühungen und Konzepten im Zusammenhang mit "Qualität" und kommt zu folgenden Schlussfolgerungen:

"Um es kurz zu sagen: Das Neue besteht darin, dass Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement die vielfältigen Bestrebungen im Alltag, die Arbeit "gut" zu machen, aufeinander beziehen. Sie wechselseitig verknüpfen, auf Dauer sichern und in ihrer Wirksamkeit regelmäßig überprüfen. Sie stellen somit eine *Gesamtperspektive* und einen umfassenden *Handlungsrahmen* für die Weiterentwicklung der Bildungsarbeit bereit.

Dahinter steht die Erfahrung, dass "Qualität" nicht einfach abzuhaken ist, etwa nach dem Motto: Einmal getan und dann erledigt. Vielmehr besteht die Herausforderung darin, sie zu entwickeln, zu sichern und diesen gesamten Vorgang zielgerichtet zu gestalten. Damit sind nochmals die bereits verwendeten Begriffe angesprochen. Es geht um

- die Entwicklung von Arbeitsabläufen in Richtung auf das, was angestrebt wird oder nötig ist (Qualitätsentwicklung),
- die Sicherung der Veränderungen, die bei dieser Entwicklung erreicht werden (Qualitätssicherung),
- das Management dieser Vorgänge, also deren bewusste und regelmäßige Gestaltung und Überprüfung, ob sie noch stimmig sind (Qualitätsmanagement)."

(Knoll 2002, S. 73-74)

Aspekte eines funktionierenden Qualitätsmanagements

Für ein funktionierendes Qualitätsmanagement (QM) in Ihrer Einrichtung ist eine umfassende **Qualitätsphilosophie** notwendig:

- Sie müssen Qualitätsmanagement, ähnlich wie Controlling, als strategisches und langfristiges Instrument begreifen. QM ist kein Projekt, das irgendwann wieder endet.
- Qualitätsmanagement ist ein Instrument, das Ihnen dabei hilft, sich ein eigenes Profil zu geben und sich von Ihren Mitbewerbern zu unterscheiden.
- 3 Qualitätsmanagement heißt **Kundenorientierung**. Alle Tätigkeiten werden daran ausgerichtet, dass sie die Anforderungen Ihrer Bewohner, Patienten etc. erfüllen.
- Qualitätsmanagement ist Prozessorientierung. Ihre Organisation besteht nicht aus abgeschotteten Abteilungen, sondern alle wirken dabei mit, dass die Prozesse reibungslos funktionieren.
- Qualitätsmanagement ist Mitarbeiterorientierung. Alle Mitarbeiter sind integriert. QM reicht von der Spitze bis zur Basis. Gerade in der Anfangszeit beim Aufbau eines QM-Systems sollten Sie umfassend in die Schulung Ihrer Mitarbeiter investieren.
- Qualitätsmanagement gibt sich nicht mit dem Erreichten zufrieden. Es strebt nach kontinuierlicher Verbesserung.
- 7. Die Verantwortung liegt bei Ihnen als Leitung.

Literatur

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.) (2001): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Ein Leitfaden für Weiterbildungsanbieter und Weiterbildungsnachfrager. Berlin/Wien/Zürich

DIE (Hrsg.) (Juni 1999): REPORT 43, Thema: Qualität. DIE Frankfurt

DIE Zeitschrift Heft 3/2002 - Schwerpunktthema Qualität DIE Frankfurt

DVV magazin Volkshochschule Heft 2/2001 - Schwerpunktthema Qualität

Gonon, P. u.a. (1999): Qualitätssysteme auf dem Prüfstand. Die neue Qualitätsdiskussion in Schule und Bildung. 2. Aufl. Aarau

Knoll, J. (2002): "Wie hältst du's mit der Qualität?" – Neuer Umgang mit einem vertrauten Thema. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE-Reihe "Perspektive Praxis". Bielefeld, S. 72-90

Liebald, C. (2000) (unter Mitwirkung von Nötzold, W. und Frischkopf, A.): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Ein Leitfaden für die Praxis. (Hrsg.): Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, Soest

von Hardenberg, C. (2002): Praxishandbuch Sozial Management Q29, Qualitätsmanagement in sozialen Organisationen. Bonn S. 6-7

von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.) (1999): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. DIE Frankfurt

Dies. (1999a): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung II. Auf dem Weg zu besserer Praxis. DIE Frankfurt

Dies. (2000): Herausforderung Qualität. Dokumentation der Fachtagung "Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung" vom 2.-3. November 1999. DIE Frankfurt

1.2 Die interne Kooperation

Die Kooperation zwischen den Einzelnen und Gruppen ist in Weiterbildungsorganisationen ein ganz entscheidender Aspekt für Effizienz und Leistungsfähigkeit – nicht umsonst waren in vielen Organisationsentwicklungsprozessen der vergangenen Jahre die sogenannten "Schnittstellen" zwischen den Teilbereichen im Fokus oder ging es so oft um die Grundkonfliktlinie "Pädagogik vs. Verwaltung". Dazu Meisel (1999, S. 251):

"Erwachsenenbildung ist ein "locker gekoppeltes Organisationssystem" mit haupt-, neben-, frei- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden und z. T. mit zentralen und dezentralen Organisationseinheiten, in dem in der Vergangenheit oft der Blick auf die betriebliche Organisation des pädagogischen Handelns eher vernachlässigt wurde. Ein Qualitätsmanagementsystem muss sich aus diesem Grund besonders auf die Schnittstellen zwischen organisatorischen und inhaltlichen Dimensionen konzentrieren."

Das meint: nicht nur auf die Schnittstellen zwischen verschiedenen Gruppen und unterschiedlichen Abläufen, sondern gerade auch auf die Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Funktionslogiken, die nicht ohne weiteres und problemlos miteinander verträglich sind. Pädagogische, verwaltungsspezifische und betrieblich-ökonomische Logiken müssen miteinander verbunden werden.

Damit diese Kooperation und Vermittlung möglichst effektiv und mit wesentlich weniger Reibungsverlusten als bisher geschehen kann, braucht es mehr und andere Kommunikation – und auch gemeinsame Denkmodelle. Gerade dafür ist ein Qualitäts- und Organisationsmodell hilfreich: Es fordert und fördert z. B. das Denken in Prozessen bei allen Beteiligten, das gemeinsame Reden über diese Prozesse, ihre Definition und ihre Beschreibung. Dazu kommt der "sanfte Zwang" der Qualitätsentwicklung, alle Prozesse und Abläufe immer wieder kunden- und teilnehmerorientiert zu denken. Alles zusammen ermöglicht peu à peu die Entwicklung eines Grundverständnisses, in dem sowohl pädagogische wie auch Verwaltungsmitarbeiter/innen das gemeinsame Interesse haben, die Prozesse möglichst effizient, reibungsfrei und effektiv im Sinne der Kunden und Teilnehmer/innen zu gestalten.

In diesem Sinne steht die Verbesserung und Optimierung aller Kooperations- und Schnittstellenprozesse im Vordergrund von Qualitätsentwicklung. So sollten Sie als Leitung besonderes Augenmerk darauf richten, wo und wie der Austausch und die "Perspektivenverschränkung" zwischen den unterschiedlichen Gruppen geschieht: natürlich in der Qualitätsgruppe bzw. in den Qualitätszirkeln, aber auch in allgemeinen Besprechungen und Sitzungen. Mögliche Fragestellungen dazu sind:

- Sind Verwaltungskollegen/innen als pädagogischen Planungskonferenzen beteiligt?
- Nimmt ein/e p\u00e4dagogische Kollege/in an den Sachbearbeitungsbesprechungen teil?
- Welche Kontakte, Gesprächsmöglichkeiten, Serviceangebote usw. gibt es zwischen den Hauptberuflichen in Verwaltung und Pädagogik und den neben- und freiberuflichen Kursleitenden?
 Bis hin dazu:
- Wann haben Sie als Leiter/in das letzte Mal in Ruhe und mehr als zwischen Tür und Angel mit der Verwaltungsleiter/in gesprochen, geschweige denn mit einer anderen Kollegin aus der Verwaltung?

Stichwort:

Kooperation in der Organisation

"Die Organisation ist … nicht dem Pädagogischen äußerlich, sondern stellt in ihrer Gesamtheit die Bedingung der Möglichkeit von Lernen dar. Hier wird der Kontext geschaffen, der Lehr-Lern-Prozesse wahrscheinlich machen kann. Erst der differenzierte Gesamtzusammenhang der unterschiedlichen Teilfunktionen gewährleistet einen sinnvollen pädagogischen Prozess. ... An der Hervorbringung dieser Gesamtfunktion sind alle Bereiche in ie spezifischer und gleichberechtigter Weise mit ihren Beiträgen beteiligt und erfüllen aus sich heraus eine pädagogische Funktion. Die komplexe Arbeitsteilung verlangt von allen eine doppelte Perspektive; "Das Wissen um den eigenen Wirkungshorizont (Kontextwissen) und das Bewusstsein von der Verschränkung der eigenen Tätigkeit mit den Leistungsanteilen der anderen (Relationsbewusstsein)" (Schäffter 1998, S. 349). Diese verschränkten Sichtweisen beinhalten sowohl ein Wissen um den besonderen Wert des eigenen Beitrages zur Gesamtfunktion der Organisation als auch die Fähigkeit zur Persnektivenübernahme, welche den Beitrag der anderen als ehenso wichtigen Teil der Gesamtleistung würdigt, was sich in entsprechenden Kooperationen niederschlägt. Wenn sich das Pädagogische aus dem synchronisierten Gesamtzusammenhang ergibt, dann gewinnen Kooperationen eine Schlüsselrolle. Die Leistungsfähigkeit einer Organisation hängt ab von der Qualität ihrer internen Kooperationsprozesse. Vor allem die intelligente Verknüpfung von Aufgaben und Abläufen – und weniger der Genius des Einzelnen – erzeugt Kreativität und Synergieeffekte. Die Erhöhung der Flexibilität einer Organisation wird mithin erreicht durch einen stärkeren Vernetzungsgrad zwischen dezentralen, heterarchischen Organisationseinheiten (...). Dies meint eine Abstimmung von autonomen und gleichberechtigten Teilbereichen, die intern eigenen Logiken folgen, aber in ihren Leistungen aufeinander bezogen sind. Keine der spezialisierten Funktionen und deren Leistung für die anderen Bereiche ist verzichtbar. Die pädagogische Gesamtfunktion der Organisation gelingt, wenn Teilprozesse synchronisiert und auf den Topos der Fragestellungen und Bedürfnisse der Lernenden gerichtet werden. Hierbei ist die strukturelle Integrationsfähigkeit – welche gerade nicht allein an individuelle Kompetenzen gekoppelt ist – entscheidend für die Leistungserbringung."

(Ehses 2002, S. 4-5)

"Vor einigen Jahren wurde in einer hierarchischen Organisation ein Projekt"team" geschaffen, das altbewährte Arbeitsformen fortsetzen und gleichzeitig den Anstoß für die Reformierung der Organisation geben sollte. Der Auftrag war allgemein formuliert. Es existierten keine präzisen Zielvorgaben, keine Aufgabenbeschreibungen. Die Projektarbeit war damit von vornherein zur Ineffizienz "verdammt".

Durch die Mitglieder des Projektes selbst erfolgte auch nachträglich keine Zielfestlegung. Das war für einzelne funktional, denn so gab es den Freiraum zum Setzen von persönlichen Zielen und zum Arbeiten nach Stärken und Vorlieben. Dies ist nicht grundsätzlich negativ zu bewerten, denn dadurch wurde für einige die Möglichkeit geschaffen, ganz neue Wirkungsbereiche auszuprobieren. So konnte flexibel auf eine neue Entwicklung eingegangen werden, die von der Gesamtorganisation noch nicht als beachtenswert erkannt worden war. Eine Corporate Identity gab es nicht, folglich wurde die Gruppe nicht als Team, sondern innerhalb der Organisation vorwiegend nur in Teilgruppen und als Personen wahrgenommen.

Das Projekt war quasi quer zu den Hierarchieebenen gelagert und sollte u. a. den Informationsfluß innerhalb der Organisation verbessern helfen. Die Arbeit war nicht wirklich autonom, immer wieder versuchten Angehörige der höheren Hierarchieebenen, in die Arbeit "hineinzudirigieren" oder Nutzen für eigene Machtinteressen daraus zu ziehen.

Mit der Zeit hatten sich Konfliktlinien innerhalb des Projektes ritualisiert und zogen sich durch die gesamte Dauer der Arbeit. Sie bewirkten ineffektive Arbeitsweisen, weil die Beziehungsebene häufig das Sachproblem überlagerte. Konflikte wurden nie gänzlich bearbeitet und konstruktiv aufgelöst. In der Gruppe erfolgte nicht selten eine Beschäftigung mit sich selbst. Schließlich spiegelten sich die Realität und die Krise der Gesamtorganisation mit ihren Problemen in der Gruppe wieder. Hierarchische Strukturen blieben nicht aus, Entscheidungen wurden auch zur Demonstration von Macht getroffen. Misstrauen und der Verdacht der "Profilierungssucht" schlichen sich unter den Projektmitgliedern ein. Teilgruppen hatten nur abschnittsweise Teamcharakter, sie wurden wieder instabil. Die Potenzen, die in der Projektgruppe lagen, kamen kaum zum Tragen. Im Ergebnis hatten sich die alten Arbeitsformen der Gesamtorganisation durchgesetzt, das Projekt zerfiel."

(Rissmann 1997, S. 92-93)

Literatur

Antoni, C. (2000): Teamarbeit gestalten. Grundlagen, Analysen, Lösungen. Weinheim/Basel

Apel, H. (1994): Qualitätsgewinn statt Autonomieverlust. Alltagsbewältigung ist mit Schubladenwissen nicht zu meistern. In: DIE Zeitschrift 4/1994, S. 24-26

Ehses, C. (2002): Leitbild Weiterbildungsmanagement. Unveröffentl. Manuskript Bonn

Francis, D./Young, D. (1996): Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen. 5. Aufl. Hamburg

Heinold-Krug, E./Claussen, W. (1999): Zu einer neuen Kooperationskultur finden – Gemeinsame Qualitätsentwicklung von Planenden und Lehrenden. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung II. Auf dem Weg zu besserer Praxis. DIE Frankfurt, S. 20-56

Lahninger, P. (1998): leiten – präsentieren – moderieren. Arbeits- und Methodenhandbuch für Teamentwicklung und gualifizierte Aus- und Weiterbildung. Münster

Lumma, K. (1994): Die Teamfibel. Oder: Das Einmaleins der Team- & Gruppenqualifizierung im sozialen und betrieblichen Bereich. Ein Lehrbuch zum Lebendigen Lernen. Hamburg

Rissmann, M. (1997): Kooperationslernen in heterarchischen Teamstrukturen. In: Zech, R. (Hrsg.): Pädagogische Antworten auf gesellschaftliche Modernisierungsanforderungen. Bad Heilbrunn, S. 90-113

Schäffter, O. (1993): Qualitätssicherung durch pädagogische Organisationsberatung. In: DIE Zeitschrift IV/1993, S. 22-25

Höre zu oder deine Zunge wird dich taub machen.

Indianische Weisheit

Kommunikation als Medium der Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung beinhaltet auch den Auftrag an die Leitung, sich von Anfang an (und möglicherweise gerade schon im Vorfeld, siehe weiter unten Kapitel 4.2 "Der Prozess vor dem Prozess") um die Pflege und Entwicklung der Kommunikationsstrukturen, -Orte und –Bedingungen zu kümmern. Denn: Zwar sind u. U. gerade auch die Kommunikationsprozesse Gegenstand von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen, andererseits geschieht Qualitätsentwicklung als diskursiver Prozess, also in und durch Kommunikation, und setzt bewusste und nachhaltige Nutzung und Gestaltung des Miteinanderredens, Informierens, Problemlösens und Entscheidens voraus.

Maßgaben für Leitungshandeln und Führungsverhalten

Aus dem Vorgenannten lassen sich eine Reihe von Maßgaben gerade auch für Leitende bei der Nutzung und Gestaltung von Kommunikation und Informationsprozessen ableiten:

- Sorgen Sie von Anbeginn an für maximale Transparenz von Informationen und Entscheidungen, auch unter Nutzung technischer Medien: Wie wäre es z. B. mit einem hausinternen "Qualitäts-Newsletter" im Intranet, gepflegt und gefüllt von Leitung und der/dem Qualitätsbeauftragten? Empfehlenswert ist es auch, das Thema "Qualitätsentwicklung" zum festen Tagesordnungspunkt der regelmäßigen Dienstbesprechungen zu machen, der dann die Möglichkeit bietet, jeweils Aktuelles zu berichten und ggf. zu diskutieren.
- Gehen Sie als Leitung offensiv mit Informationen um und betrachten Sie die organisationsinterne Informationspolitik als ein zentrales Steuerungsinstrument für den Prozess der Qualitätsentwicklung, für die Beteiligung und die Motivation Ihrer Mitarbeiter/innen.

- Betrachten Sie eine offensive Informationspolitik als ein Mittel, die Wertschätzung der Leitung für die Mitarbeiter/innen auszudrücken!
- Und ebenso als den Königsweg zur Minimierung von Gerüchten, Missverständnissen, gewissermaßen als "Präventionsmaßnahme" gegen Misstrauen und Vorbehalte und die Verfestigung von Ängsten und Befürchtungen.
- Machen Sie "Transparenz" zum obersten Gebot Ihrer Informationspolitik im Haus. Sie leisten damit einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung einer Kultur von Transparenz und Offenheit, die eine Lernende Organisation ausmacht.
- Beziehen Sie insbesondere die Personalvertretung in die Diskussionsund Entscheidungsprozesse zur Qualitätsentwicklung mit ein. In größeren Einrichtungen empfiehlt es sich, die Mitwirkung und Beteiligung
 des Betriebs- oder Personalrates auch formal abzusichern und zu pflegen mit dem Ziel, dass letztlich Qualitätsentwicklung ein gemeinsames Anliegen aller wird und bleibt.
- Bedenken Sie bei allem, was Sie bezüglich der internen Kommunikation unternehmen und auch bezüglich der Art und Weise, wie Sie kommunizieren, dass Leitung auch in dieser Hinsicht modellhaft-prägend wirkt und dass Sie dies als Chance nutzen können, Zeichen und Orientierungsbeispiele zu setzen.

Wissensmanagement

Die Art und Weise und die Strukturen der Kommunikation in Ihrer Organisation sind nicht nur in Bezug auf ihre sozial-emotionalen Auswirkungen wichtig, sondern auch als wesentlicher Teil dessen, was die Organisationssoziologie "Wissensmanagement" nennt. Das Managen von Informationen, von individuellem und organisationalem Wissen wird gerade in überwiegend "wissensbasierten" Professionen, zu denen auch Pädagogik und Weiterbildung gehören, zu einem Schlüsselfaktor von Entwicklungs- und Zukunftsfähigkeit. Die entsprechenden Prozesse geraten zunehmend in den Bereich der Kernprozesse, zumindest in wissensbasierten Dienstleistungsorganisationen. Insofern geht es längst nicht mehr nur um Transparenz als "kulturelle" oder soziale Dimensionen von Kommunikation, sondern um die strategische und qualitätsrelevante Entwicklung von Strukturen und Prozessen des Wissensmanagements: Ablagesysteme, Strukturen der Verfügbarkeit von Dokumenten, die Nutzung latenten und individuellen Wissens.

Stichwort:

Kommunikation

"Kommunikation als siamesischer Zwilling jeder Veränderungsstrategie:

Jedwede Veränderungsstrategie ist so gut wie das Konzept zu ihrer Kommunikation. Es gibt keine erfolgreiche Veränderung im Unternehmen – es sei denn, begleitet durch eine offene und lebendige Kommunikation."

(Doppler/Lauterburg 1994, S. 237)

"10 Thesen zum Zusammenhang von Kommunikation und Organisationsveränderung These 1:

Wir haben in der Regel kein Informationsdefizit. Im Gegenteil, wir leiden sogar oft unter einer Überflutung mit Informationen. Unser Problem ist vielmehr ein Kommunikationsdefizit. Kommunikation als Austausch untereinander, aufeinander zugehen, sich auseinandersetzen als Voraussetzung und Möglichkeit der Verständigung. Hinter dem Wunsch nach mehr und besserer Information verbirgt sich deshalb oft ein tieferes Anliegen. Wir wollen Entwicklungen und Veränderungsprojekten nicht einfach ausgeliefert sein, sondern rechtzeitig in Hintergründe und Zusammenhänge eingeweiht werden. Wir haben das Bedürfnis, mitteilen zu können, wie es uns mit diesen Vorhaben geht – in der Hoffnung, dass unsere Anliegen berücksichtiot werden.

These 2:

Der schnelle äussere und innere Wandel bringt uns in zunehmenden Kommunikationsdruck. Wollen wir immer alles schön vollständig der Reihe nach kommunizieren, kommen wir im Strudel der Ereignisse in der Regel zu spät. Spekulationen eilen der geplanten Kommunikation voraus. In vielen Fällen ist es deshalb besser, lieber unvollständig, aber schneller und häufiger zu kommunizieren – auch wenn man uns unterstellt, wir würden Dinge bewusst zurückhalten – als abzuwarten, bis wir endlich exakt und vollständig informieren können. Aber "einen Tod stirbt man immer..." – der Unterschied besteht nur darin, ob mit eher gutem oder schlechten Gewissen...

These 3:

Je emotional aufgeladener die Situation, desto grösser die Gefahr, dass andere unterschwellige Aspekte die eigentliche Botschaft überlagern. Es wird nahezu immer weniger oder mehr, auf jeden Fall aber etwas anderes verstanden als was der Sender eigentlich beabsichtigt hat. Kommunizieren in solchen aufgeheizten Situationen ist wie säen im Sturm.

These 4:

Sondieren, ins System reinhören, Terrain erkunden, zuhören ist die häufig allzu vernachlässigte erste Hälfte der Kommunikation.

These 5:

Viele Unternehmen haben mittlerweile grosse Anstrengungen gemacht und die grundlegenden formellen Voraussetzungen geschaffen, dass Kommunikation zum zentralen Kultur- und Führungsinstrument werden kann. Manche haben in der Gestaltung dieser formalen Elemente sogar einen hohen Grad an Perfektion erreicht, nachweisbar durch ein nahezu lückenloses Netzwerk regelmäßiger offizieller Besprechungen und Kommunikationsforen

Trotz optimaler formeller Durchdringung wirkt aber so manches dieser Unternehmen keineswegs von Kommunikation beseelt; kaum geprägt vom Geist der Verständigung, von

lebendiger Auseinandersetzung und vom Streben nach unmittelbarem offenem Kontakt zueinander. Zum einen kann das daran liegen, dass es sich nur um eine potemkinsche Vorzeigekultur handelt – inhaltsleer, aber werbewirksam. Wahrscheinlicher ist, dass die informellen Möglichkeiten ungezwungener kommunikativer Begegnungen und Ereignisse auch nicht annähernd genutzt werden.

These 6:

So sehr wir einerseits der Kommunikation das Wort reden, so wenig dürfen wir andererseits ausser Acht lassen, dass Kommunikation kein Wert an sich ist. Jede Kommunikation will etwas erreichen. Je genauer geplant und je gekonnter inszeniert, desto grösser das Anliegen. Wer immer darauf aus ist, diese an sich normalen und offensichtlichen Versuche der Beeinflussung zu verschleiern oder gar in Abrede zu stellen, vor dem sollten wir auf der Hut sein – er führt etwas im Schilde.

These 7:

Wer (auch) eigene Ziele konsequent verfolgen, wer sich nicht (nur) fremdsteuern lassen will, muss sich vor nicht gewollter Kommunikation schützen.

These 8:

Oft hängt die Wirkkraft einer Botschaft davon ab, inwieweit sie schnell und unverfälscht ankommt. In solchen Fällen muss sie auf möglichst kurzem und direktem Weg, ohne Zwischenstation, an den Empfänger transportiert werden. Feedbackschleifen sind einzubauen, um den Kommunikationsprozess zu überprüfen – Information ist das, was ankommt, nicht was gesendet wurde – und gegebenenfalls neu zu justieren.

These 9:

Um sicher zu gehen, dass eine zentrale Botschaft auch wirklich ankommt, müssen wir sie manchmal mehrfach und zwar auf unterschiedlichen Wegen auf die Reise schicken. Allerdings kann solche Redundanz zu Reizüberflutung führen – mit allen negativen Effekten.

These 10:

Es gibt eine Vielzahl von erprobten Instrumenten, Methoden und Verfahren, mit deren Hilfe wir die betriebliche Kommunikation gestalten können. Je formalisierter die Form, desto geringer sind allerdings Reiz, Lebendigkeit und Eindrücklichkeit.

Je einschneidender eine Botschaft ist, je wahrscheinlicher es ist, dass wesentliche Interessen berührt sind, je emotional aufgeladener also die Situation ist, desto mehr empfiehlt es sich, ein Verfahren zu wählen, das den Dialog ermöglicht."

(Doppler 1992, S. 40ff)

"Eine Organisation ist immer nur so umweltoffen, wie es die Qualität ihrer inneren Beziehungen und Kommunikationen zulässt. Überalterte Organisationen mit einem nicht mehr zeitgemäßen Beziehungsgefüge verhärten, d. h. sie werden gegenüber ihrer Umwelt immer geschlossener, abgedichteter. Am Ende einer Verfallsentwicklung innerer Beziehungen können Organisationen aber auch so "porös" werden, daß sie gar nicht mehr eigenlogisch und spezifisch auf Umweltreize reagieren können. Sie reagieren völlig unsystematisch und werden dann quasi durch die Überkomplexität der Umwelt "weggespült"....

Das heißt, wenn man einer Organisation zu einer besseren Umweltöffnung verhelfen will, dann muß man ihre Strukturen optimieren, also ihre innere Ablauforganisation verbessern."

(Zech 1999, S. 239)

Literatur

Doppler, K. (1992): Kommunikation als Schlüsselfaktor der Unternehmensentwicklung. In: Zs. Organisationsentwicklung Heft 3/1992, S. 40-56

Doppler, K./Lauterburg, C. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 2. Aufl. Frankfurt/New York

Zech, R. (1999): Mythos Organisation. Latente Funktionen und die Funktion von Latenzen. In: Zech, R./Ehses, C. (Hrsg.): Organisation und Lernen. Hannover, S. 230-250

1.4 Qualitätsentwicklung: Verantwortung und Vertrauen

Es tut dem Menschen nicht gut, wenn man ihm nichts Gutes zutraut. Sten Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, S. 297

Verantwortung als Ziel und Weg

Es ist ein immanentes Ziel von Qualitätsentwicklung à la TQM, dass Menschen am Arbeitsplatz in ihrer Organisation Verantwortung übernehmen –

- für die ihnen übertragenen Aufgaben;
- für die in gemeinsamer Absprache übernommenen Aufgaben;
- für klar definierte Informations- und Berichtspflichten;
- für Entscheidungen, die sie zu treffen befugt sind;
- aber auch für "das Ganze" der Organisation und ihrer Ziele, vor allem gegenüber Kunden/innen, Teilnehmenden und der Öffentlichkeit.

Im eigentlichen Sinn des Satzes "Der Weg ist das Ziel" bedeutet dies, von Anfang an den Kollegen/innen klare Verantwortlichkeiten zuzuweisen bzw. mit ihnen zu vereinbaren. Das betrifft zum einen die Mitwirkung in Qualitätszirkeln, in der Qualitätsgruppe usw. und die damit verbundene Verantwortung für den Prozess bzw. für konkrete Aufgaben und Vorhaben. Zum anderen haben Sie im Zuge der Analyse Ihrer Prozesse, der Klärung von Zuständigkeiten, Schnittstellen usw. die Chance, die Verantwortungsbereiche neu und klarer zu definieren und zu erweitern. Nicht umsonst wird im Englischen von "empowerment" gesprochen, was im Deutschen mehr schlecht als recht mit "Ermächtigung" wiedergegeben wird.

Verantwortung braucht Information

Um Verantwortung zu übernehmen, müssen Menschen informiert sein, müssen wissen und erleben, dass ihre Erfahrung und ihre Meinung gefragt ist (im

Wortsinne!), dass ihre Tätigkeiten und Aufgabenerfüllung gewürdigt und gewertschätzt werden. Und hierin liegt ein weiterer Aspekt der Leitungsverantwortung: Nämlich die Verantwortung dafür, dass alle Informationen früh und vollständig fließen, dass Mitarbeiter-Ziel-Gespräche eingeführt und positiv entwickelt werden, dass Personalentwicklung zu einem expliziten Bestandteil der Qualitätsentwicklung gemacht wird.

Verantwortungsübernahme ist empowerment

Was Verantwortungsübernahme im Sinne von "empowerment" konkret ausmachen kann, zeigt eine Äußerung aus den "Fallstudien":

"Die Anmeldung ist sehr zufrieden damit, dass ihre Entscheidungsbefugnisse sehr weit sind. Wenn dort ein Teilnehmer steht, dem vergessen worden ist abzusagen, was ja vorkommen kann, dürfen sie den in die Cafeteria rüberschicken, sich entschuldigen und eine Tasse Kaffee ausgeben. Das dürfen sie, und das machen sie sehr qualifiziert."

Und eine weitere Äußerung dazu:

"Qualitätsentwicklung ist ohne Führungsqualität nicht denkbar. Ich glaube, durch den Führungsstil hat sich das Aufnehmen der durchgehenden Verantwortung bis zum Ergebnis in den Abteilungsleitungen wesentlich verändert. Ich denke, unter einem hierarchischen Führungsstil, wo einem erarbeitete Ziele und Ergebnisse weggenommen werden und dann gesagt wird, man macht das aber jetzt anders, hört man auf, die Sachen zu Ende zu arbeiten. Jetzt ist es so, dass zu Ende gearbeitet wird, auch wenn manchmal die Geschäftsleitung mit dem Ergebnis oder der Richtung nicht unbedingt zufrieden ist und Korrekturen wünscht. Aber die Reibungsflächen werden immer weniger."

Qualitätsentwicklung braucht Vertrauen

"Vertrauen" ist eine weitere zentrale Kategorie, wenn es um nachhaltige Qualitätsentwicklung geht. Und vor allem auch eine Kategorie für Verhalten und Einstellungen von Leitungskräften:

- Die Führung muss nicht nur Vertrauen in die Fähigkeiten, Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter/innen haben, sondern diese auch zeigen. Das beinhaltet gewissermaßen eine "Gretchenfrage" für Sie als Leiter/in: "Wie hältst du's mit dem Vertrauen in deine Mitarbeiter/innen?". Übersetzt:
 - Überprüfen Sie sich einmal daraufhin, inwieweit Ihr Leitungshandeln und Führungsverhalten eher von Misstrauen oder von Vertrauen in die Fähigkeiten und Bereitschaften der Mitarbeitenden geprägt sind.
 - Wenn Sie sich unsicher sind, könnte es Sinn machen, sich im Kontext von Mitarbeitergesprächen dazu Feedback zu holen.
- M. Hoeffler geht sogar so weit, zu behaupten: "Vertrauen ist ein Schlüs-

- selwort des Führungsverständnisses von morgen es bildet die Basis für die Gewährung von Freiräumen, die im Zuge abflachender Hierarchien nötig sind" (Hoeffler 1998, S. 284).
- Gleichzeitig müssen die Mitarbeiter/innen und vor allem die Akteure in den konkreten Veranstaltungen der Qualitätsentwicklung, also der/ die Qualitätsbeauftragte sowie die Mitglieder in Qualitätsgruppe und Qualitätszirkel, Vertrauen haben (können) in die Leitung, in die miteinander getroffenen Absprachen und Regelungen und in die Ernsthaftigkeit und Verbindlichkeit des Qualitätsentwicklungsprozesses gerade seitens der Leitung. Große Bedeutung in dieser Hinsicht haben möglichst klare und eindeutige Vereinbarungen und Kontrakte zwischen Leitung und Akteuren über die Aufgaben- und Funktionsaufteilung, die Entscheidungsbefugnisse.

Stichwort:

Lernende Organisation

"Ein Lernendes Unternehmen ist ...

- ... ein Unternehmen, dessen Mitarbeiter ihre Tätigkeiten und Aufgaben permanent in Frage stellen, um daraus Verbesserungen abzuleiten.
- ... eine Organisation, die schnell und angemessen auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert, agiert und dabei frühere Erfahrungen sinnvoll berücksichtigt.
- ... ein Unternehmen, in dem jeder Mitarbeiter ohne Sanktionen negativer Art Fehler machen kann und das Team gemeinsam nach Verbesserungsmöglichkeiten sucht.
- ... ein System, das äußere und innere Veränderungen erkennt und nutzbringend verarbeitet.
- ... eine Organisation, die das Lernen aller Mitarbeiter ermöglicht, fördert und sich dabei selbst verändert. Konsequenz ist eine eigene, positive "Lernkultur"."

(Littig 1997, S. 101)

"Lernende Organisationen sind eine ganzheitliche Art der Selbstentwicklung aller Mitarbeiter/innen, Teams, Fachbereiche und der Gesamtorganisation auf der Basis der eigenen Arbeit. Lernen bezieht sich auf alle Ebenen der Organisation; auf Arbeitsausführung, Programme und Aktionen, Betriebswirtschaft, Beziehungen, Strukturen, Prozesse und die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter/innen. Am weitesten verbreitet ist die Vorstellung, dass eine lernende Organisation eine Einrichtung, ein Unternehmen ist, "welches kontinuierlich die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen erweitert, um damit den steigenden Anforderungen einer immer komplexeren und dynamischeren Umwelt gerecht zu werden" (Gablers Magazin, Heft 11/12, 1996, S. 53). Deshalb ist eine lernende Organisation eine Gruppe von Menschen, die einander brauchen, um etwas zu erreichen, und die im Laufe der Zeit kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitern, um das zu erreichen, was sie wirklich (gemeinsam) anstreben.

•••

Gestaltungsfelder lernender Organisationen:

In Anlehnung an Senge lassen sich folgende Gestaltungsfelder nennen, die Lernen initiieren und möglich machen:

- · Persönlichkeitskompetenz (Personal Mastery)
- · Team-Lernen
- Lern-Klima-Kultur
- Systemdenken
- Zukunftslernen
- · Mindchanging.

Persönlichkeitskompetenz bedeutet, dass Mitarbeiter/innen ihre Energien und Motivationen bündeln, ihre Lernfähigkeit weiterentwickeln, ihre Persönlichkeit entfalten und stabil halten

Teamworking wird zu einer Schlüsselfähigkeit für die Gestaltung und Zukunftsentwicklung von Organisationen (...). Alle Kräfte und Fähigkeiten in einer Organisation, einem System, sollten auf das Umlernen, Weiter-Lernen gerichtet sein. Die Realität der Gesamt-Organisation und ihre Weiterentwicklung steht im Vordergrund, nicht die Einzelinteressen von Mitarbeiter/innen oder die Gruppeninteressen. Dabei kommt es wesentlich darauf an, gemeinsame Visionen und Zukunftsvorstellungen zu entwickeln. Ein zentrales Gestaltungsfeld für lernende Organisationen stellt das Mindchanging dar. Die geistigen Annahmen, die Bilder, aber auch die Gewohnheiten, Ängste und Blockaden, die "mentalen Modelle" über das Denken, Fühlen und Handeln müssen in Zeiten des persönlichen und organisationalen Wandels ständig überprüft, neu gesetzt und ständig entwickelt werden (...).

(Decker 1997, S. 26-27)

"Eine lernende Organisation ist nämlich nicht eine, die einmal etwas gelernt hat, sondern sie ist es erst dann, wenn sie Strukturen herausbildet, um ihre Strukturen zu ändern bzw. wenn sie Regeln entwickelt, um ihre Regeln zu ändern. Lernen ist hierbei als paradoxe Anforderung zu verstehen: Es ist darauf gerichtet. Formalisierungen einzuziehen, die systematisch und regelgeleitet Erwartungen durchkreuzen und Entformalisierungen bzw. Regelabweichungen ermöglichen. Organisationales Lernen lässt sich als evolutionärer Verlauf, als immerwährender Kreislauf von Variation, Selektion und Restabilisierung beschreiben (...). Variation findet auf der Ebene von Ereignissen statt, wenn Erwartungen enttäuscht oder durchkreuzt werden bzw. wenn in Organisationen abweichende Entscheidungen getroffen werden. Variationen haben aber keinen Bestand, wenn sie als Ereignisse flüchtig bleiben. Erst wenn das Neue, Unerwartete. Unübliche aus seinem Zufallsstatus durch Selektion herausgehoben und in die Strukturebene der Organisation eingebaut wird, wird die Abweichung für die Entwicklung der Organisation bedeutsam, wenn auch zunächst durchaus noch als Verunsicherung. Durch Restabilisierung gewinnen organisationale Prozesse schließlich wieder ihr stabiles Gleichgewicht. Jegliche geplanten Änderungen sind eingebettet in diesen evolutionären Prozess, der sie aufnimmt und eigenlogisch model-

(Ehses/Heinen-Tenrich/Zech 2002, S. 15-16)

Literatur

Decker, F. (1997): Lernende Organisation? In: DIE Zeitschrift 2/1997, S. 25-28

Ehses, C./Heinen-Tenrich, J./Zech, R. (2002): Das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen. 3. Aufl. Hannover

Gablers Magazin, Heft 11/12, 1996, S. 53

Hoeffler, M. (1998): Führungsverhalten im Rahmen von TQM. Herausforderung für Führungskräfte – gut geführte und zufriedene Mitarbeiter sorgen auch für zufriedene Kunden. In: QZ – Qualität und Zuverlässigkeit Heft 3/1998, S. 284-286

Littig, P. (1997): Die Klugen fressen die Dummen. Ergebnisse einer Studie der DEKRA Akademie zur Situation der Lernenden Unternehmen in Deutschland. In: GdWZ 3/1997, S. 101-103

Senge, P.M. (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart

Senge, P.M. (2000): Warum Organisationen immer noch nicht lernen. Interview von S. Schütte mit P. M. Senge. In: wirtschaft & weiterbildung Januar 2000, S. 10-12

Senge, P.M./Kleiner, A./Roberts, C./Ross, R. (1996): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart

Zech, R. (1997): Effizienz lernen in Non-Profit-Organisationen des Bildungsbereichs. In: Zech, R. (Hrsg.): Pädagogische Antworten auf gesellschaftliche Modernisierungsanforderungen. Bad Heilbrunn, S. 22-62

1.5 Qualität: Vereinbarung und Versprechen

Qualitätsentwicklung fordert eine Organisation auf, sich intern und im Dialog mit ihren "stakeholdern" (vgl. 1.6) darüber zu verständigen, welche Ziele und Standards man gemeinsam anstrebt und erreichen will. Weiter fordert sie dazu auf, diese Ziele in konkrete Handlungsschritte herunterzubrechen (zu "operationalisieren"). Und drittens fordert sie auch dazu auf, zu definieren, woran denn zu erkennen ist (anders gesprochen: zu messen), ob und wie weit diese Ziele und Standards erreicht und eingehalten werden.

Was in einer Einrichtung also z. B. unter Qualität in der Kundenorientierung oder unter der Gestaltung der Planungsprozesse verstanden wird, muss zwischen allen Beteiligten ausgehandelt und vereinbart werden. Gleiches gilt für Standards für bestimmte Verfahren.

Einige Beispiele mögen das veranschaulichen:

- Der Qualitätszirkel der VHS X beschließt als Prozessstandard: Die Beschwerde eines Teilnehmers wird innerhalb von 3 Tagen bearbeitet und telefonisch oder schriftlich beantwortet. Diese interne Vereinbarung ist ein Versprechen gegenüber den Teilnehmenden.
- Das Handbuch des Bildungswerkes sagt aus: Jede Anmeldung wird innerhalb von 4 Tagen datenmäßig verarbeitet und an verabredete Stellen übermittelt. Diese interne Vereinbarung ist ein Versprechen sowohl "internen Kunden/innen" gegenüber wie auch den Teilnehmenden.

- Spätestens 14 Tage vor Durchführung eines Wochenendseminars telefoniert die Sachbearbeitung der Familienbildungsstätte mit dem/der Kursleiter/in und schickt ihr die TN-Liste und sonstiges Material zu. Dies ist eine interne Vereinbarung und ein Versprechen gegenüber den Kursleitenden.
- Die "Allgemeinen Geschäftsbedingungen", im Bildungsbereich oft "Teilnahmebedingungen" genannt, sind ebenfalls eine Auflistung von Vereinbarungen mit und Versprechen gegenüber den Kunden und Teilnehmern.

All solche Festlegungen sind sowohl Vereinbarungen wie Versprechen – von Teilen oder Mitgliedern der Organisation untereinander oder gegenüber Kunden/innen, Teilnehmenden, Geschäftspartner/innen usw. Dies macht noch einmal deutlich, dass Qualitätsstandards und Qualitätsziele grundsätzlich und immer wieder konkret Aushandlungssache sind, zwischen den jeweils Beteiligten und Interessierten.

Und an deren Erfüllung wird die Einrichtung gemessen, genauer ausgedrückt: an der Art und Weise und an dem Maß, wie diese Versprechen eingelöst und erfüllt werden.

Stichwort.

Qualität

Natürlich kommt ein Buch zum Thema "Qualitätsentwicklung" nicht ohne eine Definition des Begriffes "Qualität" aus. Wir beschränken uns jedoch an dieser Stelle auf eine der kürzesten, prägnantesten und gleichzeitig umfassendsten Definitionen von Qualität:

Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen.

In dieser Formel sind die wesentlichen Aspekte enthalten:

- Qualität ist somit einerseits etwas, das von der Organisation erwartet wird, gleichzeitig aber auch etwas, das die Organisation den anderen verspricht.
- Es geht darum, sowohl gesetzte Anforderungen zu erfüllen (z. B. Vermittlung von abgeprüften Kompetenzen, vom Träger formulierte Ziele und Standards), als auch Anforderungen und Erwartungen von Kunden (als Teilnehmer, als interne Kunden, denen zugearbeitet wird, als externe Kunden, die bestimmte Leistungen erwarten).
- Die Anforderungen und Erwartungen werden zwischen den Beteiligten ausgehandelt.
- Zwar geht es primär um die Anforderungen und Erwartungen von Kunden, Teilnehmer/ innen oder anderen Interessengruppen – aber gleichzeitig geht es im Sinne von (pädagogischer und administrativer) Professionalität auch darum, (eigene bzw. gemeinsame) fachliche Anforderungen und Erwartungen zu erfüllen.

- Auch diese bedürfen des Aushandelns: Auf welche professionellen Standards wollen sich die Leitung und die Mitarbeitenden einer Bildungseinrichtung bei der Planung von Angeboten, der Schaffung von Lernarrangements, der didaktischen Konzeptionierung von Kursen verständigen? Und: Wie werden Informations- und Kommunikationsprozesse und Arbeitsabläufe ("Prozessmanagement") gestaltet?
- Das Maß bzw. der Grad der Erfüllung der vereinbarten Qualitätsstandards sollte systematisch durch geeignete Maßnahmen überprüft werden sprich: Evaluation. Und je nach Ergebnis muss dann ausgehandelt werden, welches Maß an Erfüllung der Anforderungen und Erwartungen weiter angestrebt werden soll und welche Verbesserungsmaßnahmen notwendig und sinnvoll sind.
- Qualität ist also nicht etwas, das von außen oder von irgendeiner unabhängigen Instanz definiert wird, sondern etwas, worüber sich alle Beteiligten immer wieder verständigen müssen.

"Der Grundgedanke ist einfach. Die einzelne Aktivität findet statt, z. B. ein Filmabend oder eine Kurseinheit oder die Jahresversammlung des Trägervereins oder die Veröffentlichung eines Projektberichtes. *Dass* sie stattfindet, also das Ereignis, ist das Ergebnis von Tätigkeiten und Abläufen im Vorfeld. *Wie* diese vorauslaufenden Tätigkeiten und Abläufe (= Prozesse) gestaltet und gesichert worden sind, ist nun wesentlich mit entscheidend für die Art und Weise, *wie* das Ereignis geschieht. Und die Art und Weise, wie das Ereignis gestaltet ist und geschieht, ist wiederum bedeutsam für den individuellen Ertrag der einzelnen Person, die daran teilnimmt. So ist – mit anderen Worten – von folgender Linie auszugehen: Die Qualität der vorbereitenden und gestaltenden Prozesse bestimmt die Qualität des Ergebnisses (= des Lern- und Bildungsangebotes). Die Qualität des Angebotes kommt der Qualität des Lern- und Bildungsertrags zugute, d. h. den kognitiven, personalen, sozialen Kompetenzen, welche die Teilnehmenden in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung erwerben und entwickeln können.

Es geht somit um das *Verhältnis* zwischen Tätigkeiten, Prozessen und Strukturen einerseits und etwas Geschaffenem, einem Ergebnis *andererseits*. Die Tätigkeiten usw., mit denen etwas geschaffen und bereitgestellt wird (das Angebot insgesamt, die einzelne Veranstaltung, das Jahresprogramm) sollen so gestaltet werden, dass sie dem entsprechen, was gewünscht oder als Anforderung formuliert ist, z. B. in den Grundsätzen einer Erwachsenenbildungseinrichtung oder in der Selbstverpflichtung einer Gruppe. Die *Qualität der Tätigkeiten, Prozesse und Strukturen* zu sichern, weil dadurch die *Qualität des Ergebnisses* gesichert wird, das ist die überschaubare Grundidee, sozusagen der "Kern" von Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement und der einzelnen Modelle, die hierfür Umsetzungshilfen anbieten (...)."

(Knoll 2002, S. 74-75)

"Wir setzen uns Qualität zum Ziel. … Wenn wir über Qualität sprechen, meinen wir die Qualität des Produkts und der Dienstleistung. Aber wir meinen auch die Qualität unserer Beziehungen und die Qualität unserer Kommunikation und der Versprechungen, die wir einander machen. Und deshalb ist es angemessen, Qualität in Kategorien der Wahrhaftigkeit und Integrität zu sehen. Mein Wörterbuch empfiehlt unter dem Wort Integrität, das Wort Ehre nachzuschlagen. Unter vielen anderen Umschreibungen findet sich da die Formulierung: "Ein geschärftes Bewusstsein der eigenen Verpflichtungen." Das ist, glaube ich, die richtige Art, Qualität zu betrachten. Wir müssen für alle Beteiligten ein Rahmen werden. in dem Potenzial verwirklicht wird."

(de Pree 1996, S. 94)

l iteratur

de Pree, M. (1996): Die Kunst des Führens, Frankfurt/New York

DIE Frankfurt (Juni 1999): REPORT 43, Thema: Qualität.

DIE Zeitschrift (Heft 3/2002): Schwerpunktthema Qualität

DVV magazin Volkshochschule (Heft 2/2001): Schwerpunktthema Qualität

Harvey, L./Green, D. (2000): Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze. In: Zeitschrift für Pädagogik 41. Beiheft

Knoll, J. (2002): "Wie hältst du's mit der Qualität?" – Neuer Umgang mit einem vertrauten Thema. In: Bastian. H./ Beer, W./ Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE-Reihe "Perspektive Praxis". Bielefeld, S. 72-90

1.6 Das "stakeholder"-Prinzip

Zum Begriff

Der Begriff "stakeholder" ist die englische Version des Begriffes "Interessenpartner"; dieser Begriff spielt eine zentrale Rolle im Total Quality Management und also auch im Modell der EFQM. Er meint *alle Personen, Gruppen oder Organisationen, die in Bezug auf einen Prozess oder auf die gesamten Prozesse einer Organisation Beteiligte und Betroffene sind* und die in unterschiedlicher Weise am Erfolg der Organisation interessiert sind:

- externe Kunden/innen, z. B. auch Dozenten/innen,
- Teilnehmer/innen,
- der Träger der Einrichtung,
- Geldgeber bzw. Investoren,
- Auftraggeber/innen von Maßnahmen,
- Kooperationspartner/innen,
- bei einigen Prozessen auch interne Kunden/innen.
- gesellschaftliche Umwelt, Politik.

Es ist oft sehr erhellend und hilfreich, sich bei der Planung einer Veranstaltung, im Rahmen der Leitbild-Diskussion oder bei der Planung und Durchführung von Evaluationsmaßnahmen darüber zu verständigen, wer denn im konkreten Fall die jeweiligen "stakeholder" sind und wie deren Anforderungen und Interessen untereinander und gegeneinander zu gewichten sind.

Die "Fünf Zufriedenheiten" als Kern von Qualität

Hans-Werner Franz hat dies auf die gesamte Organisation bezogen im Modell der "Fünf Zufriedenheiten" zusammengefasst. Er nennt dabei fünf "stakeholder" (hier mit der Konkretisierung auf eine Weiterbildungseinrichtung):

- **externe Kunden** = Teilnehmer/innen, Auftraggeber/innen,
- **Belegschaft** = die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen,
- **gesellschaftliche/natürliche Umwelt** = Kommune/Kreis (nicht als Träger/in und Geldgeber/in), Region, Weiterbildungslandschaft, die Gesellschaft insgesamt,
- **Partner** = Dozenten/innen, Kooperationspartner/innen, Lieferanten, Schulen, Vereine, Ämter, Hausmeister,
- Investoren = zuschussgebende Kommune oder Kreis oder Träger, ggf. Förderverein.

Die "Zufriedenheiten" dieser fünf "stakeholder"-Gruppen sind der Kern dessen, was die "Qualität" ausmacht, die wir in der Weiterbildung herstellen und zur Verfügung stellen wollen.

Leitfragen dabei sind:

- Welches sind jeweils konkret die "stakeholder" meiner Veranstaltung, meiner Maßnahme, meines Projektes?
- Welche Erwartungen, Anforderungen und Bedürfnisse werden von ihnen an uns gerichtet?
- Welche Wege und Verfahren haben wir bzw. müssen wir entwickeln, um das herauszufinden und um unsere Annahmen darüber zu überprüfen?
- Was wissen wir darüber, was sollten wir klären und "aushandeln" bezüglich der Erwartungen und Anforderungen?
- Nach welchen Kriterien gewichten wir die Interessen und Anforderungen der verschiedenen "stakeholder" unterschiedlich? Welche sind evtl. im konkreten Fall gar zu vernachlässigen?
- Wie können wir das Maß der Erfüllung dieser Erwartungen und Anforderungen überprüfen und messen?
- Was folgt dann aus unseren "Messergebnissen" an erforderlichen Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen?

Damit ist eine zentrale Frage von Qualitätsentwicklung zumindest teilweise beantwortet, nämlich: "Woher nehmen wir unsere Qualitäts-Kriterien?" Wir nehmen sie zum großen Teil aus den Anforderungen und Erwartungen der jeweiligen "stakeholder".

Weitere Überlegungen zu "stakeholdern"

• Eine Weiterbildungsorganisation, die in einem Feld operiert, das traditionell von Ehrenamtlichkeit geprägt ist, sollte der Einbeziehung und Beteiligung der ehrenamtlich Tätigen selbstverständlich größere Auf-

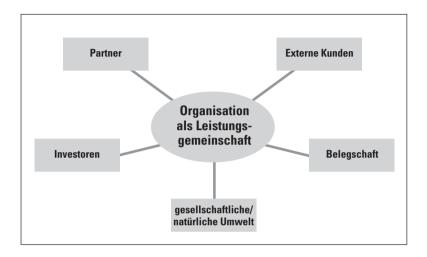
- merksamkeit widmen, um die eigene Akzeptanz im Umfeld abzusichern und um das Engagement und die Erfahrungen der Ehrenamtlichen produktiv einzubeziehen.
- Wenn eine kommunale Volkshochschule z. B. an der Weiterentwicklung ihres Profils als "Kommunales Weiterbildungszentrum" arbeitet, kann es hilfreich sein, potenzielle Kunden wie z. B. das Personalamt der Stadt oder des Kreises, Personalverantwortliche größerer Betriebe und Dienstleister in der Kommune mit einzubeziehen.
- Im Bereich "Gesundheitsbildung/Präventionsmaßnahmen nach dem SBG III" sind z. B. Krankenkassen, Kliniken, freie Gesundheitspraxen usw. nicht nur potenzielle Konkurrenten und Kooperationspartner, sondern auch mögliche Interessenspartner bei der Entwicklung von Bildungsmaßnahmen und Angeboten und sollten in entsprechende Qualitätsentwicklungsprojekte oder Qualitätszirkel eingeladen und eingebunden werden.
- Ländliche und regional arbeitende Bildungsorganisationen haben u.
 U. einen weiteren Kreis möglicher "stakeholder" im Feld der regionalen Bildungs- und Kulturpolitik: Kulturvereine, Bürgerinitiativen, Stadtteilvereine usw.
- Nicht in jedem Fall macht es Sinn, alle identifizierten "stakeholder" in die Qualitätsentwicklung aktiv mit einbeziehen zu wollen. Die Beteiligung kann sich möglicherweise darauf beschränken, dass Sie als Bildungseinrichtung umfassend informieren und Ihre Vorstellungen und Pläne kommunizieren. Das gilt z. B. wahrscheinlich für die Lokalpresse, den Regionalsender, die Werbegemeinschaft, den Koordinierungskreis der örtlichen Vereine u. a.

Besondere Verantwortung der Leitung

In diesem Punkt liegt auf jeden Fall ein Teil der Leitungsverantwortung im Umgang mit den "stakeholdern" der Organisation: Kontakte knüpfen und halten, im sogenannten öffentlichen Raum präsent sein, sich z. B. an den Aktivitäten der Städtepartnerschaft beteiligen u. a. Natürlich sind das nicht Aufgaben, die die Leitung selbst operativ wahrnehmen muss, sie ist aber verantwortlich für die Steuerung dieser Außenbeziehungen und Aktivitäten.

Grundlegende Aufgabe des Managements einer Bildungseinrichtung ist es, ihre tatsächlichen Kunden und "stakeholder" und somit ihre spezifische Kundenstruktur zu ermitteln. Diese Informationen sind die Grundlage jeglicher Unternehmensstrategie. Zwar ist die Zufriedenheit der externen Kunden von entscheidender Bedeutung, doch der umfassende "Erfolg am Markt" kann nur gewährleistet werden, wenn Interessen und Zufriedenheit der anderen "stake-

holder" dabei nicht zu kurz kommen. Kernaufgabe von Management ist es also, in der Organisation ein überlebensfähiges "Gleichgewicht" zwischen diesen Interessen herzustellen. Das kann immer nur ein prekäres, ständig neu auszutarierendes Gleichgewicht sein. Letztlich gelingt das nur, wenn sich die Organisation als (Dienst-)Leistungsgemeinschaft versteht.



1.7 Die Verantwortung der Leitung

Wie die Leitung einer Einrichtung mit dem Thema und den Aufgaben von Qualitätsentwicklung umgeht, beeinflusst entscheidend den "Erfolg oder Misserfolg" der Bemühungen. Die Leitung muss wirklich wollen – alles andere wirkt sich abträglich aus. Auch diesseits von Qualitätsentwicklung sind in aller Regel Veränderungsprojekte zum Scheitern oder Versanden verurteilt, wenn sie nicht von der Leitung wirklich gewollt werden.

Die strategische Verantwortung für Qualitätsentwicklung wahrzunehmen, heißt vor allem, sich folgenden Anforderungen zu stellen:

Will ich Qualitätsentwicklung? Und warum? Aus welchen Anlässen?

Eine erste Frage, die sich Leiter/innen im Vorfeld von Qualitätsentwicklung stellen sollten, lautet also: Warum will ich das machen? Und variiert: Will ich das wirklich?

Gehen Sie in sich, prüfen Sie sich und Ihre Situation daraufhin, welche Beweggründe, Interessen und Notwendigkeiten vielleicht eine Rolle spielen:

Werden wir vom Träger unter (Erwartungs-)Druck gesetzt? Zwingt und die Konkurrenzsituation in der Region oder durch ähnliche Einrichtungen dazu, auf den Qualitätszug zu setzen, obwohl wir nicht gut darauf vorbereitet sind? Und obwohl ich als Leiter/in dem Qualitätsthema gegenüber doch noch sehr skeptisch bin? Sind die Kollegen und Kolleginnen vielleicht gerade froh und erleichtert, ein Veränderungsprojekt einigermaßen erfolgreich "überstanden" zu haben, zum Beispiel die Einführung einer neuen Software oder die Entwicklung einer neuen Teamstruktur? Und wären sie deshalb zurzeit wohl kaum für ein vermutlich anstrengendes Qualitäts-Projekt zu gewinnen?

Einige Zitate aus den "Fallstudien" machen die Bandbreite der Motivationen deutlich:

- "Da müssen wir vorne mit dabei sein."
- "Es war uns wichtig, dass wir auch an Aufträge von Betrieben herankommen."
- "Die Einführung von ISO ist im Hinblick auf die Firmenkunden konzipiert worden, nicht im Hinblick auf die Teilnehmenden."
- "Da spielt auch immer das Geld eine Rolle. Es muss alles schneller, besser und billiger sein. Da stimmt auch schon die Diskussion um Qualität und Qualitätssicherung, weil man ja kein Geld ausgeben will für Arbeit, die überflüssig ist, oder für Angebote, die nicht gut sind."
- "Es sagt jetzt langsam auch die Kirche, wir fordern eine ganz bestimmte Qualität von Erwachsenenbildung. Natürlich haben wir bestimmte Formen, die uns wichtig sind und die wir auch beibehalten werden."
- "Das hat er (der Leiter) auch im Hinblick auf sein Ausscheiden ein paar Jahre später sehr bewusst gemacht, hat quasi sein Haus bestellt." Entscheidend sind dabei zwei Gesichtspunkte:

Einmal, dass Sie sich als Leitung und auch gemeinsam mit Ihren Mitarbeiter/innen darüber klar sind, welche Überlegungen, Interessen und Gründe Sie und Ihre Einrichtung haben, um Qualitätsentwicklung zu betreiben.

Zum anderen, dass Sie sich prüfen: Sind diese Gründe ausreichend und tragfähig? Oder sind es einzig und allein "äußerliche" Gründe, wie z. B. Marketingüberlegungen oder verbandspolitische Tendenzen. Ist dem so, droht "die Qualitätsentwicklung in der Einrichtung in eigentümlicher Weise "flach", "oberflächlich" und z. T. auch konsequenzlos" zu werden und zu bleiben. (Meisel 1999, S. 249).

Informieren von Anfang an

Ein zweiter Punkt ist: Die Leitung ist verantwortlich dafür, dass gerade im Vorfeld und zu Beginn ausreichend Informationen zur Verfügung stehen – aber auch, dass diese Informationen an die Mitarbeiter/innen herangebracht werden. Wenn Ihnen Qualitätsentwicklung in Ihrer Organisation am Herzen liegt,

sollten Sie viel Sorgfalt, Zeit und einige Ressourcen darauf verwenden, Ihren Kollegen und Kolleginnen nahezubringen, was das bedeutet, worauf sie sich einlassen, was sie (hoffentlich) dabei zu gewinnen haben. Möglicherweise sind Sie selbst zu Beginn nicht die geeignetste Person dafür, weil Sie vielleicht ein großes Interesse haben gepaart mir großer Ungeduld – also holen Sie sich Kollegen/innen von Einrichtungen, die schon erfolgreich Qualitätsentwicklung betreiben, und lassen sie berichten (wobei es sicher von Vorteil wäre, dass das nicht der oder die Leiter/in ist, zumindest nicht allein). Oder – falls es die Ressourcen zulassen – organisieren Sie einen Informationsworkshop für die hausinterne Qualitäts- und Steuerungsgruppe und eventuell für alle Kollegen/innen, auf dem ein/e externe/r Berater/in die unterschiedlichen Qualitätsmodelle darstellt.

Leitung verantwortet die Entscheidung

Drittens sind Sie als Leitung verantwortlich für die Entscheidung, dass sich Ihre Einrichtung auf den Weg der systematischen Qualitätsentwicklung begibt und auch für die Entscheidungen darüber, mit welchem Rüstzeug, mit welcher Begleitung und ob als ganze Organisation oder in Teilbereichen. Und natürlich verantworten Sie letztlich auch alle Entscheidungen, die aus der konkreten Arbeit von Qualitätszirkeln bzw. Veränderungsprojekten resultieren. Deshalb sollten Sie von vornherein klare Absprachen darüber treffen, was aus dieser Verantwortung heraus an Verfahren und Regelungen entsteht: bezüglich Ihrer Teilnehme/Nichtteilnahme an der Qualitätsgruppe, der Informationspflicht Ihnen gegenüber, der Informationspflichten Ihrerseits gegenüber allen Beteiligten, ggf. eines Vetorechtes bei Beschlüssen und Entscheidungen.

So wie Sie als Leitung verantwortlich für die Entscheidung sind (und sie gegenüber Dritten auch tatsächlich verantworten müssen), genauso sind Sie auch dafür verantwortlich, dass diese Entscheidung auf einem soliden Fundament von informiert sein, Mitreden, ernstgenommen werden, Vertrauen und Gewissheit steht. Das bedeutet u. a., gerade im Vorfeld sorgfältig und bewusst dafür zu sorgen, dass Informationen früh und umfassend weitergegeben werden, dass Befürchtungen und Widerstände sich artikulieren können, dass es nicht zu irgendeiner Hau-Ruck-Situation kommt, in der dann aus fremdgesetzten Sachzwängen heraus entschieden werden muss.

Leitung gibt Orientierung

Qualitätsentwicklung ist nicht nur die Einführung von neuen Instrumenten wie Zielvereinbarungen, Prozessmanagement usw. – sie ist die nachhaltige Veränderung von Denk- und Handlungsmustern und von liebgewonnenen Abläufen. Verbunden damit, dass es um "Kundenorientierung, Qualitätsdenken

und –handeln, Verbesserungsvorschläge, eigenständige Entscheidungen und Übernahme von Verantwortung" geht (Hoeffler 1998, S. 284), bringt Qualitätsentwicklung Verunsicherung, Ängste und Orientierungslosigkeit bzw. mindestens Orientierungs-Verwirrung mit sich. In diesem Kontext ist es zentrale Verantwortung von Führungskräften, Orientierung und Sicherheit zu ermöglichen und zu vermitteln.

Stauss/Friege formulieren den Anspruch an die Leitung: "... dass die obersten Führungskräfte gegenüber Mittelmanagern und Mitarbeitern durch eigenes vorbildliches Verhalten glaubhaft demonstrieren müssen, dass die verkündete Qualitätsorientierung äußerst wichtig und unumstößlich ist.

Die Unternehmensleitung darf keine Zweifel an der Ernsthaftigkeit dieser Vorgabe zulassen. Wehe, wenn im Unternehmen der Eindruck entsteht, da handele es sich wohl lediglich um einen modischen Trend, der – ohne viel zu bewirken – nach kurzer Zeit vergessen sein wird und daher niemandem ein eigenes Zutun abverlangt. Dann wären von Anfang an die falschen Zeichen gesetzt. Das persönliche Engagement der Topmanager ist deshalb sehr bedeutsam – und zwar über die Übernahme von Führungsverantwortung hinaus, etwa in Form einer sichtbaren Beteiligung an Schulungen sowie der Mitarbeit in Einzelprojekten und Verbesserungsteams." (Stauss/Friege 1996, S. 21)

Stichwort: Leiten und Führen

Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen. *Laotse*

"Führung ist eine allgemeine Funktion in Organisationen, ohne die letztere weder steuerbar noch gezielt entwicklungsfähig sind. Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion des kooperativen Arbeitshandelns. Sie geschieht auf allen Hierarchieebenen und darf nicht mit Leitungsrollen gleichgesetzt werden, auch wenn diese eine besondere Führungsverantwortung haben. Die Verantwortung für die Einrichtung ist nicht mehr nur an der Leitungsspitze anzusiedeln. Zu den Aufgaben von Führung gehören zum Beispiel die Schaffung von geeigneten Kommunikationsstrukturen, das Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen, Wissensmanagement, die Steuerung von Prozessen und Kooperationen, Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung, Verantwortungsübernahme für den eigenen Aufgabenbereich und darüber hinaus für die Gesamtorganisation, Wirtschaftsplanung und Haushaltskontrolle, Innovationen und strategisches Handeln. Eine Aufgabe von Führung ist das Verändern und zugleich als dessen Bedingung

besteht eine ebenso wichtige Aufgabe das Bewahren. Stärken müssen gesichert werden, damit andere Bereiche zur Varietät freigegeben werden können. Man kann Führung unterscheiden in verwaltende, orientierende, gestaltende und lassende (...). Verwaltende Führung bewältigt das Tagesgeschäft und sorgt für die Aufrechterhaltung des Status quo. Orientierende Führung ist dagegen ein Vorausdenken über die unmittelbare Gegenwart hinaus in die Zukunft, eröffnet neue Möglichkeiten und kalkuliert mit Hindernissen und Problemen auf dem Weg dahin. Gestaltende Führung setzt Ziele und kontrolliert Teilerfolge, motiviert und realisiert die neuen Ideen. Lassende Führung tut das Gegenteil, sie schützt vor hektisch-blinder Betriebsamkeit, kann abwarten und gibt anderen Raum und Zeit, sich zu entwickeln und auszuprobieren. Führung zeigt sich als Kunst, Verwaltung, Gestaltung und Gewähren-Lassen jeweils zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen. Führung kann nicht nach einem starren Fahrplan verfahren, sondern muss flexibel sein und sich irritieren lassen können

Leitung bezeichnet in Organisationen darüber hinaus eine Vorgesetztenposition und nicht nur eine Funktion. Erfolge und Misserfolge hinsichtlich der Gesamtergebnisse werden ihr zugerechnet. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Sie ist schließlich auch verantwortlich für die Letztentscheidungen und gibt damit dem Organisationshandeln Gestalt und Richtung. Die Entwicklung und Durchsetzung von Strategien und Visionen ist in besonderer Weise Leitungsaufgabe. Schließlich obliegt der Leitung auch die Letztentscheidung und damit besondere Verantwortung für die Personalentwicklung, d. h. sowohl für einen ressourcenbewussten Personaleinsatz als auch für eine entsprechende Förderung des Personals Sorge zu tragen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und zu begeistern. Die Leitungsposition wahrzunehmen heißt schließlich bezogen auf Kooperationen, Rahmenbedingungen herzustellen, die sicherstellen, dass die einzelnen Subsysteme ihren autonomen Handlungsspielraum im Dienste der gemeinsamen Organisationsaufgahe ausfüllen."

(Ehses 2002, S. 13-14)

"Funktionsbereiche und Aufgabenprofile des hauptberuflichen Personals:

Leitung bezeichnet eine Vorgesetztenposition, während Führung eine Funktion beschreibt, die sich auf die Steuerung von Prozessen richtet und an kooperatives Arbeitshandeln gebunden ist. Führungspositionen und Leitungsfunktionen können auf unterschiedlicher organisatorischer Ebene angesiedelt sein.

Die VHS-Leitung ist eine herausgehobene Stellung und mit der strategischen Führung der Einrichtung verbunden. Sie trägt die abschließende Gesamtverantwortung für die Aufgabenerfüllung, die Entwicklung und das Managementsystem der Volkshochschule.

Je nach institutioneller Verfassung, Betriebsform, Größe und Leistungsumfang der Volkshochschule gibt es unterschiedliche Modelle für die weiteren Leitungs- und Führungsstrukturen in Volkshochschulen:

- Zuweisung operativer Leitungs- und Führungsaufgaben insbesondere für den Betrieb Volkshochschule sowie für die Ressourcenbewirtschaftung an eine ausgewiesene Funktion Verwaltungs- und Organisationsleitung;
- Heraushebung einzelner Stellen und deren Ausstattung mit ausgewählten Leitungsund Führungsaufgaben z. B. für Programmabteilungen oder -bereiche, Projekte oder andere Arbeitsgliederungen;

- Zuordnung einzelner funktionsbestimmter Leitungs- und Führungsaufgaben z. B. für Teamleiter/innen. Werkstattleiter/innen:
- Delegation von Leitungs- und Führungsaufgaben an einzelne Mitarbeiter/innen."

(Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsen e.V. 2001)

"Führungskräfte – wie auch Träger – haben … eine aktuelle Veranlassung, die Leitungsrolle im Kontext pädagogisch-sozialer Institutionen zu überdenken und weiter zu professionalisieren. In Analogie zum privatwirtschaftlichen Unternehmensbereich kommen auch auf den sozialen Dienstleistungssektor tiefgreifende Veränderungen zu. Das betrifft z. B. die Verringerung von Kosten, die Rationalisierung und effektivere Gestaltung des Kommunikationsbereichs, ein innovatives Profil im Hinblick auf Aufgabenschwerpunkte und Organisationsformen sowie interinstitutionelle Vernetzungen und begrenzte Kooperationen mit teilweise konkurrierenden Einrichtungen im regionalen Umfeld. Diese Herausforderungen machen einen Wandel im beruflichen Selbstverständnis von Leitungskräften und einen reflektierteren Typus institutionellen Denkens und Handelns notwendig.

Damit Leitungspersonen ihre besondere Gestaltungsrolle und Entwicklungsfunktion wahrnehmen, bedarf es zunächst der Erweiterung individueller Kompetenzen. Über die Persönlichkeitsentwicklung hinaus hängt die institutionelle Aufgabenerfüllung wesentlich von der Mitarbeit des Teams ab. Die Leitung "braucht" das Team und muss sich bewusst machen, dass diese Zusammenarbeit in eine organisationale Struktur und Dynamik eingebunden ist. Erst durch die theoretische Zusammenschau und praktische Berücksichtigung der sich wechselseitig beeinflussenden Ebenen von Person, Gruppe und Organisation ist die Komplexität der Leitungsaufgaben und -funktionen zu bewältigen."

(Thiel 1994, S. 7)

"Kundenorientierung, Qualitätsdenken und -handeln, Verbesserungsvorschläge, eigenständige Entscheidungen und Übernahme von Verantwortung sind Eckpfeiler von TQM – und dies verlangt auch von den Mitarbeitern ein verändertes Rollenverständnis ihrer eigenen Position. Damit die Mitarbeiter dieses veränderte Rollenverständnis leben können, müssen sie Orientierung erhalten. Sie benötigen Hilfestellung, damit die Freiheit des Handelns in die für das Unternehmen richtigen Bahnen gelenkt wird. Denn gerade bei Organisationsveränderungen von hierarchischen Strukturen hin zu Eigenverantwortung, zu Teamarbeit und "People Empowerment" können Ängste und Orientierungslosigkeit entstehen.

Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die benötigte Orientierung zu geben und durch ihr Verhalten zu vermitteln, dass sie Vertrauen in die Fähigkeit der Mitarbeiter setzt – Vertrauen darauf, dass die gestellten Aufgaben im Sinne des Unternehmens gelöst werden und dabei die eigene Zufriedenheit erhalten bleibt.

Vertrauen ist ein Schlüsselwort des Führungsverständnisses von morgen – es bildet die Basis für die Gewährung von Freiräumen, die im Zuge abflachender Hierarchien nötig sind."

(Hoeffler 1998, S. 28)

Literatur

Arnold, R. (2000): Das Santiago-Prinzip. Führung und Personalentwicklung in lernenden Unternehmen. Köln

Berkel, K./Lochner, D. (2001): Führung: Ziele vereinbaren und Coachen. Vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer. Weinheim

Doppler, K./Lauterburg, C.: (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 2. Aufl. Frankfurt/New York

Ehses, C. (2002): Leitbild Weiterbildungsmanagement, unveröff. MS Bonn

Hoeffler, M. (1998): Führungsverhalten im Rahmen von TQM. Herausforderung für Führungskräfte – gut geführte und zufriedene Mitarbeiter sorgen auch für zufriedene Kunden. In: QZ – Qualität und Zuverlässigkeit Heft 3/1998, S. 284-286

Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsen e.V. (Drucks. 17/01 vom 23. Mai 2001): Die Volkshochschule und der Beruf Erwachsenenbildung. Funktionsbereiche und Aufgabenprofile des hauptberuflichen Personals

Lotmar, P./Tondeur, E. (1994): Führen in sozialen Organisationen. 5. Aufl. Bern/Stuttgart

Mahlmann, R. (2002): Führungsstile flexibel anwenden. Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen. Weinheim

Nuissl, E. (1996): Leitung von Non-Profit-Einrichtungen der Weiterbildung. DIE-Studientexte für Erwachsenenbildung. Frankfurt

Ders. (1998): Einrichtungen leiten, führen, managen. In: GdW-Praxishilfen 4.20.40 vom 28. Juni 1998

Pelz, W. (1996): Kompetent führen. Methoden und Techniken. Düsseldorf

Sauer, U. (2000): Leitung in der Erwachsenenbildung. Eine qualitative Studie zum Leitungshandeln von Frauen in der Erwachsenenbildung. Münster

Sprenger, R.K. (2001): Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. 2. Aufl. Frankfurt/New York

Stauss, B./Friege, C. (1996): Zehn Lektionen in TQM. In: Harvard Business Manager 2/96, S. 20-32

Thiel, H.U. (1994): Fortbildung von Leitungskräften in pädagogisch-sozialen Berufen. Ein integratives Modell für Weiterbildung, Supervision und Organisationsentwicklung. Weinheim/München

Wimmer, R. (1995): Zur Zukunft von Führung: Brauchen wir noch Vorgesetzte in herkömmlichen Sinn? In: Zs. Organisationsentwicklung Heft 4/1995, S. 46-57

Wissinger, J. (2000): Rolle und Aufgaben der Schulleitung bei der Qualitätssicherung und -entwicklung von Schulen. In: Zs. F. Pädagggik Heft 6/2000, S. 851-865

1.8 Das professionelle Selbstverständnis

"Mit Vorbehalten und Widerständen gegenüber TQM ist … auch bei den Mitarbeitern unterer Ebenen zu rechnen. Diese sind zwar im Hinblick auf ihr kreatives und innovatives Potenzial wesentlich stärker eingebunden, aber zugleich auch gefordert. Sie gewinnen, indem sie ausdrücklich mitdenken und mithelfen sollen, aber sie verlieren an Bequemlichkeit und Sicherheit. Jeder, von dem Initiative und Flexibilität gefordert wird, muss nun selbst mit schwierigeren Situationen fertig werden. Das erfordert einerseits den Erwerb von neuen beruflichen Kompetenzen, andererseits aber das Verlernen von Verhaltensweisen, die bisher als erfolgreich erlebt wurden. Das ist nicht für jedermann ein Vorteil."

(Stauss/Friege 1996, S. 24)

Eine der nachhaltigen Veränderungswirkungen von Qualitätsentwicklung liegt darin, dass sie sich auf das professionelle Selbstverständnis aller Mitarbeiter/innen einer Organisation auswirkt. Es verändert sich die Art und Weise. Verantwortung zu übernehmen, es verändern sich die Umgangsweisen mit Fehlern bzw. das Klima dafür (es entsteht eine Art "Fehlerfreundlichkeit"). Aus der Sicht der Leitung haben diese Veränderungswirkungen oft die Form, dass Mitarbeiter/innen selbstbewusster werden, was je nach Ausdrucksform auf Seiten der Mitarbeiter/in einerseits und danach, wie Sie als Leiter/in gestrickt sind, durchaus auch als "frecher" und "aufmüpfiger" erlebt werden kann. Fehler und Reibungsverluste werden ein gutes Stück entpersönlicht, alle Beteiligten sind zunehmend besser in der Lage, sich sachlich und problem- und lösungsorientiert damit auseinander zu setzen und mit deutlich weniger Schuldgefühlen, Schuldzuweisungen und Abwehrverhalten gegenüber Kritik. Solche Veränderungen sind, banal gesprochen, gewöhnungsbedürftig, für alle Beteiligten. Sie als Leiter/in sollten sich jedoch von Anfang an bewusst sein, das diese Wirkungen geschehen, ja dass sie unvermeidlich sind und letztlich wünschenswert.

Verwaltungs-Mitarbeiter/innen

Besonders deutlich erleben dies oft Kräfte aus Verwaltung und Sachbearbeitung, wenn sie jetzt deutlich anders, als sie es jahrelang gewohnt waren, mit Informationen versorgt werden, um ihre Meinung gefragt und an Entscheidungen beteiligt werden.

In dem Projekt "Wechselseitige Entwicklungsberatung an Volkshochschulen" (NRW und Niedersachsen) stellte eine Verwaltungsleiterin im Abschlussworkshop fest, dass es für sie ein entscheidender und vieles verändernder Schritt gewesen sei, mit dem Leiter und einer pädagogischen Kollegin gemeinsam eine andere VHS zu besuchen und zu beraten, "über den eigenen Tellerrand" schauen zu dürfen (was den pädagogischen Mitarbeiter/innen ja durchaus erlaubt und geläufig ist) und ihre Erfahrungen und Kompetenzen einbringen zu können. Der Leiter einer anderen Volkshochschule war seinerseits beeindruckt davon, mit welchem Selbstbewusstsein und mit welcher Kompetenz in Gesprächsführung und Beratung eine seiner Verwaltungsmitarbeiterinnen sich in diesem Beratungsprozess engagierte.

Dreh- und Angelpunkt "Kundenorientierung"

Eine zentrale Dimension der Veränderungswirkungen im professionellen Selbstverständnis ist immer wieder der Aspekt "Kundenorientierung". Eine Interviewpartnerin berichtete im Rahmen unserer Fallstudien: "Dass der Umgang mit den Kunden am Telefon grundsätzlich Vorrang hat, das haben wir damals eben auch entschieden. Die Arbeitsplatzsicherung findet nur dadurch statt, dass ich Kunden hier im Haus habe." Wenn dies systematisch eingeübt wird (vor

allem z. B. indem gemeinsam die Kernprozesse definiert und beschrieben werden), verändert sich die Perspektive des professionellen Denkens und Handelns unter Umständen radikal: Das eigene Tun und Lassen, aber auch das der gesamten Organisation, wird mehr und mehr vom Sinn und Zweck her gedacht: Lernen von Erwachsenen zu ermöglichen und dafür möglichst gute Rahmenbedingungen zu schaffen.

Stichwort:

Denkblockaden von Vorgesetzten

Es gibt drei psychologische Barrieren, die in der Praxis sehr häufig einer sorgfältigen Organisationsdiagnose im Wege stehen. Diese Barrieren hängen alle direkt oder indirekt mit dem hierarchischen Denken zusammen, das auch in unseren modernen Leistungsorganisationen noch immer tief verwurzelt ist.

Die erste Barriere besteht darin, dass praktisch jeder Entscheidungsträger als privilegiertes Mitglied der Organisation bereits eine mehr oder weniger fest gefügte Meinung
darüber hat, was insgesamt läuft, was nicht läuft, warum es nicht läuft und was verändert werden muss. Diese Meinung ist zwar fast nie ganz falsch. Aber sie ist erfahrungsgemäß auch nie ganz richtig. Jede Führungskraft blickt aus einer ganz bestimmten Optik
auf die Organisation – und sie verfügt aufgrund ihrer hierarchischen Position sowie aufgrund ihrer spezifischen Funktion so gut wie nie über alle relevanten Fakten. Es gehört
sehr viel Bescheidenheit und Lebenserfahrung dazu, als erfolgreicher Manager und eventuell hoch angesiedelter Verantwortungsträger zu akzeptieren, dass die eigene Sicht im
günstigsten Fall eine brauchbare Arbeitshypothese darstellt, die sehr sorgfältig überprüft
werden muss, bevor man daraus folgenträchtige Entscheidungen ableitet.

Die zweite Barriere besteht in der Annahme, die Vorgesetzten der unteren und mittleren Stufen wüssten am besten, wo die Stärken und Schwachstellen der Ist-Situation liegen, und folglich, was zu tun sei, um die Organisation auf Vordermann zu bringen. Auch diese Annahme ist nicht ganz falsch. Jeder Vorgesetzte kann etwas sinnvolles zur Lagebeurteilung beitragen. Aber jeder Vorgesetzte verfügt nur über einen begrenzten Teil der wichtigen Informationen. Jeder hat seinen blinden Fleck. Und manch einer tut sich schon deshalb schwer, Schwachstellen zu erkennen – geschweige denn, sie zu benennen –, weil sich damit automatisch die Frage erheben würde, warum er sie nicht längst im Rahmen seiner normalen Führungsaufgabe behoben hat.

Die dritte Barriere besteht in der Hemmung, Menschen, die die Organisation nur aus der "Froschperspektive" kennen, Menschen, die mit der Nase tief in den operativen Details stecken, über keinerlei Erfahrung in leitenden Funktionen verfügen, möglicherweise keine höhere Ausbildung genossen und sich noch nie über die strategischen und strukturelen Gesamtzusammenhänge des Unternehmens Gedanken gemacht haben, um ihre Meinung zu fragen. Doch exakt dies ist der entscheidende Punkt: dass diejenigen, die an vorderster Betriebs- und Kunden-Front die Arbeit verrichten, gefragt werden, was aus ihrer Sicht gut läuft, wo es Reibungsverluste gibt und was verändert werden sollte. Sie verfügen aufgrund ihrer täglichen Erfahrung und ihrer intimen Sachkenntnis als einzige über viele Praxisinformationen, die berücksichtigt werden müssen, wenn der Veränderungsprozess erfolgreich verlaufen soll.

Doppler, K./Lauterburg, C. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 2. Aufl. Frankfurt/New York, S. 168-169

Strukturelement "Qualitätsmodell" – Wir empfehlen EFQM

Die vielfältigen Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen "Strukturelemente von Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung" – und eines dieser Strukturelemente beinhaltet, dass Qualitätsentwicklung ein angemessenes Qualitäts- oder Organisationsmodell braucht. Wir schließen uns Klaus Brülls und Jürgen Offermann vom DGB-Bildungswerk Nordrhein-Westfalen an:

"Eine solche komplexe und umfangreiche Bildungsorganisation mit differenzierten Kundenanforderungen/-bedürfnissen, die sich zum Teil nicht immer entsprechen, kann nicht mit einer statischen, bürokratischen Ordnung arbeiten. Wer nachhaltige Qualitätsverbesserungen will, braucht ein umfassendes, ganzheitliches und … beteiligungsorientiertes Qualitätsmanagementsystem (…). Ein solches in der Philosophie von Total Quality Management (TQM) stehendes Standard-Management-System ist das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management in Brüssel. Dieses universelle, von einzelnen Branchen abstrahierende QM-System betrachten wir nicht als Patentrezept, sondern als Orientierung, als Leitplanke für unseren Qualitätsentwicklungsprozess. Ein solches QM-System ist – ernsthaft betrieben – anspruchsvoll, nicht als Modethema geeignet und auf Dauer angelegt. TQM ist kein Sprint!"

(Brülls/Offermann 1999, S. 290-297)

Ein solches Modell muss geeignet sein, die Komplexität von Weiterbildungsorganisationen als "lose verkoppelte Systeme" angemessen abzubilden bzw. die "lose verkoppelten Teil-Systeme" vollständig und systematisch miteinander zu verknüpfen und in Balance zu bringen. Das kann konkret bedeuten:

- Sie orientieren sich am Modell der ISO 9000:2000 und führen ein entsprechendes Qualitätsmanagementsystem ein, ggf. mit Auditierung und Zertifzierung.
 - *Beispiele*: eine Vielzahl von überwiegend beruflichen Weiterbildungsorganisationen; sechs Volkshochschulen in Nordwestniedersachsen; die VHS Main-Taunus-Kreis in Hessen.
- Sie gehen anschließend einen großen Schritt weiter und entwickeln Ihr Qualitätsmanagement entsprechend dem Modell der EFQM.
 Beispiel: das Bildungscentrum der Arbeiterkammer Vorarlberg (Österreich).
- Sie wählen von vornherein ein Modell, das die ISO-Norm und das Excellence-Modell der EFQM miteinander verknüpft.
 Beispiel: das IQM-Modell von H.W.Franz, wie es das Bildungswerk Witten/Hattingen umgesetzt hat.

• Sie entscheiden sich von vornherein für den Total-Quality-Ansatz und nehmen eine der Varianten des EFQM-Modells. *Beispiele*: eine Vielzahl von Familienbildungsstätten in Hessen, Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern oder der Landesverband der Volkshochschulen in Baden-Württemberg mit dem EFQM-basierten "organisationsbezogenen Qualitätsmanagement" von Schiersmann/ Thiel/Pfizenmaier; die VHS Schwalm-Eder-Kreis in Hessen, der Bayerische Volkshochschulverband oder drei süddeutsche Zivildienstschulen mit der Branchenversion Weiterbildung des DIE.

Die Empfehlung lautet also: Legen Sie sich für die schwierige Bergwanderung, die Sie zusammen mit Ihrem Team oder Ihrer Mannschaft vor sich haben, eine gute Ausrüstung mit Halteseil zu.

Qualitätsentwicklung – mit oder ohne ein Qualitätsmodell?¹

In der bisherigen Praxis der Qualitätsentwicklung in der Erwachsenenbildung sind im Wesentlichen zwei Varianten zu beobachten. Die eine Variante besteht darin, dass Einrichtungen Probleme lösen, die sie in ihrem Alltag feststellen, und ganz allmählich erkennen, dass es zwischen dem Auftreten von bestimmten Problemen einerseits und den verschiedenen Lösungsmöglichkeiten andererseits eine Regelhaftigkeit zu geben scheint, die mit Qualitätsentwicklung zu tun hat. Sie gehen dann in eine mehr oder weniger strukturierte Phase der Selbsteinschätzung des Ist-Zustandes ihrer Einrichtung über. Hierbei ist zum Beispiel der Fragebogen zur Selbstbewertung des Niedersächsischen Landesverbands der Volkshochschulen ein bewährtes Instrument. Diese Variante, Qualitätsentwicklung in einer Bildungseinrichtung einzuführen, stützt sich in der Regel vorwiegend auf interne Ressourcen, also Selbstbewertung im Sinne der Evaluation der eigenen Arbeit aus der Binnenperspektive. Gelegentlich werden an Schlüsselstellen eines solchen Prozesses externe Personen zur Moderation eingesetzt: dies können entweder "peers" aus anderen Bildungseinrichtungen (kollegiale Beratung) sein oder aber professionelle Berater/innen aus einer Beratungsfirma. Allmählich und Schritt für Schritt entwickelt sich so ein einrichtungsspezifisches, systematisches Verfahren der Qualitätsentwicklung.

Daneben gibt es die Variante der modellbasierten Qualitätsentwicklung. Hier greifen die Einrichtungen sehr schnell zu systematischen Verfahren des Qualitätsmanagements und passen sie auf ihre Bedarfe an. Gebräuchliche Modelle im Dienstleistungsbereich (zu dem die Erwachsenenbildung in die-

¹ Die folgenden Abschnitte basieren weitgehend auf einem Vortragstext von Eva Heinold-Krug Darmstadt 2001

sem Kontext meist gerechnet wird) sind die DIN EN ISO 9000ff und das EFQM-Modell. Über die DIN ISO haben sich in der ersten Hälfte der 90er Jahre wenige, in der Regel eher größere, überwiegend im berufsbildenden Bereich aktive Bildungseinrichtungen zertifizieren lassen. Die Zertifizierung ist ein extern unterstützter Prozess, der auf der Erstellung eines Qualitätshandbuchs basiert, das sich in der älteren Form der DIN ISO vorwiegend auf die Gestaltung und Dokumentation der Prozesse in einer Einrichtung konzentrierte. In der aktuellen Form wurde die ISO um Aspekte erweitert, die sie ganzheitlicher erscheinen lassen und erheblich an Total Quality Management-Verfahren annähern.

Das Verfahren der ISO konnte sich bisher bei der Mehrzahl der Bildungseinrichtungen nicht durchsetzen, stattdessen fand dort eine Annäherung an den EFQM-Ansatz statt, der Anfang der 80er Jahre entwickelt und seither kontinuierlich verbessert wurde. Seine Anwendbarkeit auf den Bildungsbereich wurde in unterschiedlichen Typen von Bildungseinrichtungen erprobt. Dies geschah überwiegend im Rahmen von Projekten, z. B. in der Familienbildung und der beruflichen Bildung. EFQM arbeitet bisher nicht mit einer Zertifizierung und konzentriert sich auf das Anstoßen interner Veränderungsprozesse durch die Verbindung einer systematischen Selbstbewertung mit den klassischen Instrumenten des Total Quality Management, vor allem dem Benchmarking.

In allen Varianten der Qualitätsentwicklung in der Erwachsenenbildung hat sich die Einsetzung von internen Qualitätsbeauftragten oder -entwickler/innen bewährt und zur gängigen Praxis entwickelt. Aus allen Varianten sind brauchbare Qualitätsentwicklungsprozesse entstanden, die die Einrichtungen voran gebracht haben. Die Akzeptanz von TQM-Ansätzen in der Bildung beruht auf zwei Vorzügen:

- Blinde Flecken in den Organisationen werden zwar durch externe Unterstützung und/oder kollegiale Beratung verkleinert, aber durch weiterbestehende Gemeinsamkeiten in der Perspektive nicht radikal genug. Hier schafft ein systematisches Modell wie das der EFQM, das sich gerade nicht auf die Bildung, sondern auf Organisationen als solche bezieht, Abhilfe.
- Die Entscheidung für den jeweils nächsten Schritt in der Qualitätsentwicklung braucht ein zielorientiertes System, welches die manifeste Ebene abbildet und die einzelnen Bereiche der Organisation in eine "wichtiger/unwichtiger"-Relation setzt. Durch ein solches System wird verhindert, dass Entscheidungen für Prioritäten allein aufgrund aktueller Dringlichkeit oder gruppendynamischer Prozesse gefällt werden.

Wie sieht das EFQM-Modell aus?

Für diejenigen, die sich intensiver mit diesem Ansatz beschäftigen wollen, sei auf die homepage der EFQM in Brüssel verwiesen (www.efqm.org). Hier sei nur auf einige wesentliche Eigenschaften des Ansatzes hingewiesen, die es von anderen Qualitätsmodellen unterscheiden.

Das Modell gliedert Organisationen in neun Bereiche:

- Führung
- Politik und Strategie
- Mitarbeiter
- Kooperationen und Ressourcen
- Prozesse, kundenbezogene Ergebnisse
- Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- Gesellschaftsbezogene Ergebnisse und
- Wichtige Ergebnisse der Organisation in ihren Schlüsselprozessen.

Innerhalb dieser neun Bereiche wird eine Zweiteilung vorgenommen in "Befähiger", das heißt Bereiche, die dazu beitragen, dass die Ergebnisse auf eine bestimmte Art und Weise erreicht werden, und in "Ergebnisse", die in vier Dimensionen aufgegliedert werden. Zu den Befähigern gehören die ersten fünf Bereiche, die restlichen vier sind Ergebnisse. Diese neun Bereiche zusammen bilden das Raster, das der Selbstbewertung einer Organisation zugrunde gelegt wird. In diesem Sinne sind die Bereiche dann Kriterien und werden durch Teilkriterien präzisiert. Die Kriterien stehen nicht unverbunden nebeneinander, sondern haben eine Funktion füreinander: So sind die Indikatoren der Ergebniskriterien aus dem Kriterium "Politik und Strategie" abzuleiten. Dasselbe gilt für die Prozesse: Die Identifikation der Schlüsselprozesse einer Organisation hat in direkter Ableitung aus dem Kriterium "Politik und Strategie" zu erfolgen. Weitere Bezüge bestehen zwischen dem Kriterium "Führung", in dem das Managementsystem beschrieben werden muss, und dem Kriterium "Mitarbeiter", in dem die daraus resultierenden Kommunikationsstrukturen dargestellt werden müssen.

Die einzelnen Bereiche werden mit einer prozentualen Gewichtung versehen. So erhält bei der Bewertung der Gesamtqualität einer Organisation das Kriterium "Prozesse" ein höheres Gewicht als das Kriterium "Mitarbeiter". Die höchste Gewichtung erhält das Kriterium "Kundenbezogene Ergebnisse".

Durch diese beiden Formen innerer Bezüge erhält das Modell seine Zielorientierung: Wer damit arbeitet, kann nicht aus den Augen verlieren, welchen Beitrag ein Kriterium zum Gesamtergebnis leistet und in welcher Abhängigkeit der jeweilige Bereich von einem anderen steht. Auf dieser differenzierten Basis kann eine Prioritätensetzung erfolgen.

Neben dem Kriterienmodell liefert die EFQM einen Leitfaden, der die einzelnen Bereiche durch Fragen erschließt und der Basis für die der Selbstbe-

wertung zugrunde liegende Dokumentation ist. Weiter gehören Instrumente (z. B. ein Fragebogen) dazu.

Wie sieht ein QE-Prozess aus, der auf dem EFQM-Modell basiert?

Für einen solchen Prozess gelten alle Notwendigkeiten, die auch für Qualitätsprozesse nach anderen Verfahren gelten: Je ausführlicher im Vorfeld darüber informiert, je sorgfältiger die relevanten Perspektiven in der Einrichtung berücksichtigt und eingebunden werden, je intensiver die verantwortliche Person sich qualifiziert hat, je eindeutiger die Leitung ihre Priorität der Qualitätsentwicklung gibt und je ergebnisorientierter der Verlauf organisiert wird, desto überzeugender wird das Ergebnis sein. Und desto klarer kann herausgearbeitet werden, auf welche Stärken die Einrichtung bauen, und welche Potenziale sie zur Entfaltung bringen kann. Grundlage des Handelns in der Qualitätsentwicklung sind immer dieselben Prinzipien: das Durchschreiten des Qualitätszyklus (der mit der Zeit und bei mehrmaligem Durchschreiten zur Qualitätsspirale wird) und die Bewegung von der Selbstbewertung zur Qualitäts- und Organisationsentwicklung und wieder zurück.

Auch wenn das Modell als solches sehr umfassend ist, bedeutet dies nicht, dass der darauf aufbauende Prozess alle verfügbaren Kräfte über lange Zeit hinweg in Anspruch nehmen muss. Dies kann sich keine Organisation leisten. Natürlich kann der Selbstbewertungsprozess von Anfang an die gesamte Einrichtung und alle Kriterien einbeziehen. Genauso kann aber auch ein Fachbereich oder eine Abteilung als Pilotprojekt beginnen und Schritt für Schritt die anderen Abteilungen oder Kriterien einbeziehen. Auch kann in einem ersten Schritt eine umfassende Selbstbewertung angestrebt werden. Ebenso sinnvoll kann es aber sein, zunächst eine gröbere Selbsteinschätzung auf der Ebene der Kriterien zu erarbeiten und auf ihrer Grundlage die ersten Veränderungen einzuleiten. Danach kann in einer darauf aufbauenden Phase die Bewertung differenzierter werden. Die Anpassung der Instrumente an die Gegebenheiten und Ressourcen der Einrichtung liegt in der Verantwortung des/der Qualitätsentwickler/ in und der Leitung. Das Modell selbst ist offen.

Welche Funktion hat ein Qualitäts-Modell innerhalb eines QE-Prozesses?

Ein Qualitätsmodell wie das der EFQM hat im Verlauf eines intern begleiteten, auf einer Selbstbewertung als Organisationsdiagnose beruhenden Qualitätsentwicklungsprozesses mehrere Funktionen:

• Es ist ein Bezugsmodell, auf dessen Begrifflichkeiten sich die Beteiligten in allen Phasen des Prozesses beziehen können;

- es liefert das Raster für die Dokumentation der qualitätsrelevanten Aktivitäten;
- es liefert den Leitfaden und die Instrumente für die Selbstbewertung;
- es stellt in allen Phasen des Prozesses eine Hilfe dar für die Klärung von Fehlerursachen und Ausprägungen der Ergebnisse;
- es ist das Referenzmodell für die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und Arbeitsweisen für alle Beteiligten.

Diese umfassende Funktion kann nur ein Modell übernehmen, das tatsächlich als Organisationsmodell aufgebaut ist. Für das EFQM-Qualitätsmodell gilt dies, wenn man akzeptiert, dass es sich ausschließlich auf die manifesten Prozesse einer Organisation bezieht. Organisationsbilder, Organisationsgeschichte, Organisationsdynamik etc. werden nicht abgebildet (aber genau durch diese Abstinenz wird die Unterscheidung zwischen manifesten und latenten Bereichen einer Organisation erkennbar).

Es muss hier noch angemerkt werden, dass ein Qualitätsmodell **eine** Funktion **nicht** übernehmen kann: Es kann die Definition von pädagogischer Qualität, die eine Organisation durch ihre Arbeit erreichen will, nicht leisten. Sie muss von der Leitung und den Mitarbeiter/innen auf der Basis ihrer Profession und beruhend auf dem "state of the art" ihrer Professionalität geleistet werden. Im Rahmen der Selbstbewertung kann dann festgestellt werden, wie nahe die Organisation ihren Vorstellungen gekommen ist und im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses kann versucht werden, sich der Umsetzung der eigenen Vorstellungen immer besser anzunähern. Dabei ist es auch möglich und erforderlich, die eigenen Vorstellungen von pädagogischer Qualität weiterzuentwickeln und erneut anzustreben. Qualitätsentwicklung ist ein Mittel auf dem Weg, ein Modell bietet eine gewisse Sicherheit, dass der Weg nicht verlassen wird. Mehr nicht.

Fazit

Es geht auch ohne Qualitätsmodell. Wenn aber in einer Organisation Qualitätsentwicklung als kontinuierlicher und systematischer Prozess verstanden und mit Priorität betrieben wird, dann orientiert sie sich aller Erfahrung nach besser von Anfang an an einem vorhandenen Modell oder kombiniert die Elemente mehrerer Modelle miteinander. Die Orientierung an vorhandenen und systematischen Modellen wird als umso wichtiger angesehen, je bedeutsamer die Legitimation oder Dokumentation der eigenen Arbeit nach außen betrachtet wird. Wenn beschwerliche und unerbittliche Systematik einerseits und aktive und lebendige Selbstbewertung aller Beteiligten andererseits aufeinandertrifft, kann dies zu einem Energieschub in der Einrichtung führen, weil das bewusste

und das intuitive Wissen in der Organisation aktiviert wird. Faszination kann erlebt werden, wenn die Perspektiven aller Personengruppen einbezogen werden, die in Planung, Durchführung und Evaluation des Angebotes eine Rolle spielen. So wird im Rahmen der Selbstbewertung gemeinsames Lernen innerhalb der Organisation nicht nur ermöglicht, sondern zu einer faszinierenden Kraft. In diesem Moment wird die Frage, nach welchem Modell gearbeitet wird, ein bisschen unwichtiger.

Stichwort:

Balanced Scorecard (BSC)

"Die … Balanced Scorecard misst die Leistung mit wenigen Kenngrößen über ein selektives Kennzahlensystem zur Sicherung der Strategieerreichung.

- 1. Die *finanzwirtschaftliche Perspektive* beinhaltet die Messung der Profitabilität des Ressourceneinsatzes sowie der Unternehmenswertsteigerung. Dabei können auf der Unternehmensebene z. B. folgende Messgrößen Verwendung finden:
- · Produkt- und Produktlinienprofitabilität,
- · Kunden- und Kundengruppenprofitabilität,
- Entwicklung des Umsatzes und der Marktanteile,
- · Entwicklung des Unternehmenswertes.

Hier gilt es, mit finanziell ausgerichteten Kennzahlen die Ressourcenverteilung zu steuern und die Profitabilität, die Liquidität und die Finanzierungsstruktur der Investitionen zu überprüfen.

- 2. Die Kundenperspektive betrifft die Wahrnehmung und Beurteilung der eigenen Produkte und Dienstleistungen beim Kunden. Kundenzufriedenheit ist hier ein wichtiges Indiz für die Abdeckung der Marktbedürfnisse durch die Unternehmung. Folgende Messgrößen können z. B. verwendet werden:
- · Kundenzufriedenheit.
- · Time-To-Market.
- · Umsatzanteil neuentwickelter Produkte.

In einer erweiterten Sichtweise können unter der Kundenperspektive auch andere Bezugsgruppen des Unternehmens verstanden werden, so dass dann auch die Mitarbeiterzufriedenheit (als interne Kundenzufriedenheit) oder das Image des Unternehmens in der Gesellschaft erfasst werden könnte.

- 3. Die *interne Prozessperspektive* evaluiert die effiziente und effektive Ausübung der Unternehmenstätigkeiten. Durch die Analyse und Überwachung der Geschäftsprozesse ... kann die Leistungserstellung optimiert werden. Dabei beschränkt sich die Betrachtung nicht nur auf interne Prozesse, sondern bezieht auch Schnittstellen zu Kunden und Zulieferern ein. Folgende Messgrößen können z. B. Verwendung finden:
- · Durchlaufzeiten,
- Kapazitätsauslastung,
- · Qualitätskennziffern.
- Beurteilung der Zulieferer (...).

- 4. Die *Lern- und Entwicklungsperspektive* betrifft die Fähigkeit des Unternehmens, wettbewerbsrelevantes Wissen aufzubauen und sich so zu verändern, dass die Anforderungen des Marktes erfüllt werden. Hierzu zählt sich Sicherung und Entwicklung der Mitarbeiterqualifikation und –motivation, z. B. über leistungsgerechte Entlohnung, aber auch die Unterstützung durch Informationssysteme. Messgrößen für die Lern- und Entwicklungsperspektive sind z. B.:
- · Anzahl der Schulungs- und Weiterbildungsaktivitäten,
- · Anzahl der Verbesserungsvorschläge,
- · Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterloyalität,
- · Teamleistung,
- · Fluktuationsrate und Krankheitsguote,
- Mitarbeiterproduktivität."

(Wunderer 2000, S. 470-471)

"Die BSC verbindet Ziele und Kennzahlen, die aus der Vision und Strategie des Unternehmens abgeleitet werden. Dabei werden finanzielle Kennzahlen vergangener Leistungen um nichtfinanzielle Kennzahlen sowie treibende Faktoren zukünftiger Leistung ergänzt. Die Leistungen des Unternehmens werden aus der Sicht seiner Interessengruppen ("stakeholder") entsprechend der vier Perspektiven *Finanzen, Kunden, interne Prozesse* und *Lernen/Entwicklung* beurteilt. Dabei stehen finanzielle und nichtfinanzielle Messgrößen nicht einfach nebeneinander, sondern sie ergänzen sich. Im Mittelpunkt der vier Perspektiven stehen Vision und Strategie. Sie bilden den Ausgangspunkt, um schrittweise die wichtigsten Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen für jede einzelne Perspektive topdown abzuleiten. Die ganzheitliche Sichtweise der BSC bildet den Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operative Größen.

Die BSC ist aber nicht nur ein Kennzahlensystem für das Top-Management, sondern sie ist ebenfalls ein Informationssystem für alle Mitarbeiter.

...

Die Bezeichnung Balanced steht für eine ausgewogene Darstellung und Berichterstattung von Kennzahlen. Dabei werden externe und interne finanzielle und nichtfinanzielle sowie Ergebnis- und Leistungsindikatoren ausbalanciert.

Die externe Sicht von Kunden und Kapitalgebern berücksichtigt die Kundenperspektive und die Finanzperspektive. Beim Ableiten der finanziellen Ziele muss sich das Unternehmen fragen, wie es sich gegenüber seinen Kapitalgebern präsentieren soll, um erfolgreich zu sein.

Für die Ziele und Maßnahmen der Kundenperspektive ist es entscheidend, wie das Unternehmen gegenüber seinen Kunden auftritt. Dabei steht die Frage im Vordergrund "Wie können wir den Kunden optimal bedienen?" Dazu sind die Kundenanforderungen zu identifizieren und zu erfüllen, um den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.

Die interne Sicht ist die Sicht der Prozesse. Dabei stellt sich die Frage: "Welche Prozesse müssen exzellente Leistungen erbringen, um die Erwartungen von Kunden und Teilhabern zu erfüllen?" Voraussetzung für die Umsetzung der Strategie ist eine innovative und lernfähige Organisation mit Führungskräften und Mitarbeitern, die Veränderungs- und Wachstumspotenziale zu nutzen verstehen. In der Perspektive "Lernen und Entwicklung" steht somit die Frage im Vordergrund: "Wie kann jeder Mitarbeiter noch besser werden?"

(Wolter 2001, S. 170-172)

Literatur

Friedag, H.R./Schmid, W. (1999): Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem. Freiburg/Berlin/München

Dies. (2000): My Balanced Scorecard. Freiburg/Berlin/München

Schön, F.K. (2002): Die Balanced Scorecard in der Jugendarbeit. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). Heft 34 der Reihe "Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe". Berlin

Wolter, O.(2001): Balanced Scorecard. In: Hansen, W./Kamiske, G.F. (Hrsg.): Qualität und Wirtschaftlichkeit. Düsseldorf, S. 169-194. Download unter www.symposion.de/qw/qw/08.htm

Wunderer, R. (2000): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied/Kriftel

Stichwort:

EFOM

"Die "European Foundation for Quality Management" EFQM ist eine europäische Stiftung und die Antwort europäischer Firmen auf die ostasiatische Herausforderung der 80er Jahre. Die Stiftung hat eine doppelte Zielsetzung:

- die Motivation, allenfalls die Unterstützung von Firmenleitungen, sich mit den Methoden des umfassenden Qualitätsmanagement (Total Quality Management TQM) zu beschäftigen,
- 2. die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie zu stärken. ...

Von Anfang an stand als zentraler Gedanke, als eigentliches Credo, im Vordergrund: Firmen, die sich dem dauernden Vergleich mit ihren Konkurrenten stellen, namentlich den Besten auf ihrem Gebiet (Wettbewerb), verbessern laufend ihr Unternehmen (kontinuierliche Verbesserung), was zum umfassenden Qualitätsmanagement (Total Quality Management) und damit zum Unternehmenserfolg (... Business Excellence) in Form von Spitzenleistungen führt.

Um die genannten Zielsetzungen zu erreichen, verfügt EFQM über drei Mittel:

- 1. Das EFQM-Modell for Business Excellence stellt mit neun gewichteten Faktoren (...) die Einflussgrößen dar, die erfolgreiche Unternehmen ausmachen. Fünf dieser Faktoren bilden die so genannten Befähiger-Kriterien, die vier restlichen die Ergebnis-Kriterien. Befähiger-Kriterien befassen sich damit, wie die Ergebnisse erzielt werden; Ergebnis-Kriterien befassen sich damit, was das Unternehmen erreicht hat. Diese neun Kriterien dienen dazu, den Ist-Zustand eines Unternehmens ganzheitlich zu erfassen und das Verbesserungspotenzial zu entdecken.
 - Basierend auf dem EFQM-Modell nimmt ein Unternehmen seine Selbstbewertung (Self Assessment) vor. Auf der gleichen Basis werden aber auch Unternehmen, die am EQA teilnehmen, von den EQA-Assessoren bewertet.
- 2. Der European Quality Award EQA ist ein j\u00e4hrlich durchgef\u00fchrter Wettbewerb, bei dem sich Unternehmen und Verwaltungseinheiten nach dem EFQM-Modell zun\u00e4chst selbst bewerten. Danach werden sie durch ein Team von etwas sechs externen Assessoren bewertet. Dem jeweils besten Unternehmen, das eine Auszeichnung erhalten hat, wird der European Quality Prize zugesprochen, eine Art Wanderpreis f\u00fcr ein Jahr. Bewer-

bungen sind möglich in den Kategorien Unternehmen, operationelle Einheiten von Unternehmen, Organisationen des öffentlichen Dienstes und kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

3. Ein Netzwerk von (gleich gesinnten) Firmen dient dazu, im Rahmen von Seminaren und Workshops einen Informations- und Gedankenaustausch anzuregen. Die Idee, die hinter dem Aufbau dieses Netzwerkes steht, basiert auf der Vorstellung, dass ein solches Netzwerk den Wettbewerb unter den Firmen anspornt und dass die weniger erfolgreichen von den erfolgreichen Iernen können.

...

Zunächst zeigen die neun Faktoren auf, welche Elemente erfolgreiche Unternehmen ausmachen, darum spricht EFQM auch vom Business Modell für Excellence – und in welchem Zusammenhang diese Elemente stehen. Das EFQM-Modell entfaltet seine volle Wirkung erst dann, wenn die Zusammenhänge zwischen den Kriterien vollkommen verstanden werden. Diese Zusammenhänge werden in den EFQM-Dokumenten so beschrieben:

Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Verantwortung/ Image werden durch eine Führung erzielt, welche die Politik und Strategie, eine geeignete Mitarbeiterorientierung sowie das Management der Ressourcen und Prozesse vorantreibt, was letztendlich zu exzellenten Geschäftsergebnissen führt."

(Gonon u. a. 1999, S. 27-28)

"Das EFQM-Modell bedeutet für politische Bildungsträger einen gewissen Paradigmenwechsel. Wettbewerbsfähigkeit, Kundenorientierung und ähnliches waren bisher weniger im Focus der Betrachtung. Mit dem EFQM-Modell steht ein bewährtes Konzept zur Verfügung, das Mitarbeiter/innen nicht nur als Kosten im Rechnungswesen erfasst, sondern sie im umfassenden Sinne für die Entwicklung der Organisation ernst nimmt. Bei den Qualitätsanstrengungen muss berücksichtigt werden, dass sie in der Philosophie von TQM auch notwendige Veränderungen im Verhaltensbereich beinhalten und daher umd vorgehensweisen bedürfen, um mittelfristig zu wesentlichen Verbesserungen zu gelangen."

(Brülls/Offermann 1999, S. 294)

"Neben der Verwendung als Bewertungsgrundlage für die Vergabe des EQA und der Europäischen Qualitätspreise dient das EFQM-Modell v. a. auch als Kriterienmodell für die Durchführung einer Selbstbewertung des Unternehmens. Dabei erfüllt das Modell neben seiner allgemeinen Funktion als Instrument der Evaluation, Maßnahmengenerierung und Organisationsentwicklung auch die Funktion als Marketing-Instrument. Das Modell dient unter anderem folgenden Zwecken:

- Grundlage für eine strukturierte und umfassende Diagnose oder Bewertung
- Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen
- Ermittlung der erzielten Fortschritte und Beurteilung von Effektivität und Effizienz der Maßnahmen
- · Bestimmung der zentralen Verbesserungsbereiche
- Orientierungsrahmen und Instrument der Konsensfindung bei der konzeptionellen Ausrichtung
- Mittel zur Kommunikation und Schulung von TQM-Grundsätzen
- Integration der Qualitätsaktivitäten in die normalen und operativen Tätigkeiten

- Grundlage einer umfassenden Qualitätsförderung
- Instrument für internes und externes Benchmarking."

(Wunderer 2000, S. 486)

l iteratur

Brülls, K./Offermann, J. (1999): Qualitätsmanagement. Eine Zwischenbilanz des DGB-Bildungswerkes NRW. In: Praxis Politische Bildung Heft 4/1999, S. 290-297

Franz, H.-W. (1999): Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung. EFQM und DIN ISO 9001. Modell, Instrumente, Fallstudien. Bielefeld

Gonon, P. u. a. (1999): Qualitätssysteme auf dem Prüfstand. Die neue Qualitätsdiskussion in Schule und Bildung. 2. Aufl. Aarau, S. 27-28

Heinold-Krug, E./Griep, M./Klenk, W. (2001): EFQM-Version Erwachsenenbildung/Weiterbildung. DIE Frankfurt

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung/Arbeitsgemeinschaft Katholischer Familienbildungsstätten in der Diözese Aachen (Hrsg.) (1999): Qualitätsentwicklung in der Familienbildung. Das EFQM-Modell in der Praxis. Soest

Radtke, P./Wilmes, D. (2002): European Quality Award. Die Kriterien des EQA umsetzen. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells. 3. vollst. überarb. Auflage München/Wien

Schiersmann, C./Thiel, H.-U./Pfizenmaier, E. (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Organisationsentwicklungsprojekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen

Uhrig, R. (1999): Darstellung des Projektes EFQM aus der Sicht einer Leiter/in. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. DIE Frankfurt. S. 127-136

Wunderer, R. (2000): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied/Kriftel

Weitere Informationen über:

www.efqm.org

Deutsches EFQM-Center bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ):

www.deutsche-efgm.de

Stichwort:

ISO

"Seit ihrer Erstveröffentlichung im Jahr 1987 durch die "International Organisation für Standardization (ISO) hat sich die **Normenreihe ISO 9000 ff** international und branchenübergreifend zu dem Standard für QM-Systeme entwickelt. Durch die Übernahmen der Norm durch das Deutsche Institut für Normung (DIN) und das Europäische Komitee für Normung (CEN) entstand die Bezeichnung **DIN EN ISO 9000 ff**.

Die bekannteste Norm dieser Reihe, nach der Sie Ihre Einrichtung zertifizieren lassen können, ist die **DIN EN ISO 9001**.

Seit etwa 1996 verbreitet sich dieser Standard auch in Deutschland immer mehr bei sozialen Einrichtungen und in Unternehmen des Gesundheitswesens.

Die ISO 9001 wurde erstmals 1994 revidiert. Eine völlige **Überarbeitung** wurde im Jahr 2000 vorgenommen. Deshalb finden Sie heute oft die Bezeichnung ISO 9001:2000.

Zwei wesentliche Neuerungen sind:

- 1. Der **Aufbau** der Normenreihe wurde **vereinfacht**: Aus den 3 Normen ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 und ISO 9003:1994 wurde die ISO 9001:2000.
- Die Struktur der 20 Elemente wurde aufgegeben und durch ein Prozessmodell übersichtlicher dargestellt.

Schritt-für-Schritt-Anleitung: So gehen Sie vor, wenn Sie Ihre Organisation nach der ISO 9001:2000 zertifizieren lassen wollen:

- 1. Schritt: Sie legen Verantwortlichkeiten fest: Verantwortlicher der obersten Leitung, Projektteam zur Einführung.
- 2. Schritt: Sie legen für Ihre Organisation die Qualitätspolitik und -ziele fest.
- 3. Schritt: Sie informieren alle Mitarbeiter.
- 4. Schritt: Sie suchen sich ggf. einen geeigneten Beratungspartner.
- Schritt: Sie erarbeiten eine individuelle Dokumentationsstruktur und legen Ihre wesentlichen Prozesse fest.
- 6. Schritt: Sie testen das System in einem Pilotbereich.
- Schritt: Sie beschreiben in einem Handbuch und mit geltenden Unterlagen Ihre Prozesse.

Dabei stehen die **Kundenorientierung** und die **Prozessoptimierung** im Vorderarund.

Beachten Sie, dass jeweils alle betroffenen **Mitarbeiter** Ihre Organisation **beteiligt** werden.

- 8. Schritt: Sie führen interne Audits durch.
- 9. Schritt: Sie führen Ihr erstes Management-Review durch.
- 10. Schritt: Sie lassen sich eventuell zertifizieren.

Das Zertifizierungssystem der ISO 9001

Sie können Ihr QM-System von einer neutralen Zertifizierungsstelle überprüfen lassen. Dies erfolgt durch Dokumentenprüfung und Audits bei Ihnen vor Ort. Wenn Sie das Zertifikat einmal erhalten haben, gilt es für 3 Jahre. Dann kann es wieder erneut vergeben werden. Der Auditor erscheint jedoch einmal pro Jahr zu einem Überwachungsaudit. ...

Die Kosten für die Zertifizierung belaufen sich pro Auditzyklus auf cirka 5.000 bis 20.000 Euro. Hinzu kommen Kosten für die Vorbereitung, für Berater, für Schulungen und so weiter. Das kann sich bei größeren Einrichtungen schnell zu einem 6-stelligen Betrag summieren.

Ein Zertifikat ist für Sie und Ihre Mitarbeiter eine Anerkennung: Sie erhalten von außen die Bestätigung dafür, dass Ihr System zur Kundenorientierung geeignet ist. Wenn das Zertifikat in Ihrer Branche noch nicht üblich ist, können Sie dies öffentlichkeitswirksam für sich nutzen.

Wenn Sie ein Zertifikat anstreben, wird erfahrungsgemäß die Normenkonformität im Vordergrund Ihrer Aktivitäten stehen – und nicht die Verbesserung Ihrer Abläufe und Dienst-

leistungen. Die Anstrengungen werden auf den jeweiligen Audittermin hin ausgerichtet sein – und dies kann die Motivation Ihrer Mitarbeiter durchaus hemmen."

(Praxishandbuch Sozial Management Q29 S. 7-10)

Literatur

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2001): Qualitätsmanagement – Normen. DIN-Taschenbuch 226. 3. Aufl. Berlin

Franz, H.-W. (1999): Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung. EFQM und DIN ISO 9001. Modell, Instrumente, Fallstudie. Bielefeld

Lippert. G. (1999): Erfahrungen der Ländlichen Erwachsenenbildung in Niedersachsen mit der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001. In: von Küchler, F./Meisel K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. DIE Frankfurt 1999, S. 146-155

Mayer, F. (1999): Erfahrungen der Volkshochschule Reutlingen mit der Zertifizierung nach der ISO-Norm. In: Felicitas von Küchler F./Meisel K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. DIE Frankfurt, S. 137-145

Scheibeler, A.A.W. (2002): Easy ISO 9001:2000 für kleine Unternehmen. Loseblattsammlung mit CD-ROM. (3. überarb. Aufl.) München

TÜV Cert (1999) (Hrsg.): Die neue ISO 9000:2000. Interpretation der Forderungen des Normenentwurfes DIN EN ISO 9001:1999-05. Köln

von Hardenberg, C. (2002): Praxishandbuch Sozial Management Q29, Qualitätsmanagement in sozialen Organisationen. Bonn

Wuppertaler Kreis/CERTQUA (Hrsg.) (2002):Qualitätsmanagement und Zertifizierung in der Weiterbildung. Nach dem neuen internationalen Standard ISO 9000:2000. Neuwied

Ein anerkannter Zertifizierer im Bereich der (beruflichen) Weiterbildung ist die CertQua in Bonn: www.certqua.de. Weitere Informationen auch bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V.: www.dgq.de und bei der TGA – Trägergemeinschaft für Akkreditierung in Frankfurt: www.tga-gmbh.de

1.10 Ein Gipfel-Ziel namens Zertifizierung

Grundsätzliches

Mit der Frage "Zertifizierung ja oder nein?" hat sich die Weiterbildung lange Zeit sehr schwer getan. Zu Beginn der Qualitätsdebatte stand diese Diskussion unter dem Zeichen der Befürchtung, über kurz oder lang einem allgemeinen Zertifizierungszwang zu unterliegen, angefangen bei Maßnahmen der beruflichen Bildung: Ohne eine Zertifizierung, so wurde spekuliert, gäbe es keine Anerkennung und Förderung solcher Maßnahmen und irgendwann werde dann auch die Anerkennung und Förderung als Weiterbildungseinrichtung abhängig gemacht von einem Qualitäts-Zertifikat.

Diese Befürchtungen haben sich nicht bestätigt. Die Bundesanstalt für Arbeit hat einen umfangreichen Katalog an Qualitätsanforderungen an Maßnahmeträger formuliert, der aber keine externe Zertifzierung beinhaltet. Und die entsprechenden Entwicklungen auf Seiten der Gesetzgebung sind weitgehend ausgeblieben. Dort, wo Weiterbildungsgesetze wie z. B. in Niedersachsen oder in Hessen die Dimension "Qualitätsentwicklung" berühren, verlangen sie von den Einrichtungen entsprechende systematische Aktivitäten und Nachweise darüber, aber nicht mehr.

Weiter geht das sogenannte Bremer Modell, indem es die staatliche Anerkennung und Förderung abhängig macht von externer Prüfung und Begutachtung, wenn auch ohne ein explizites Qualitäts-Zertifikat. Eine staatliche Akkreditierung auf der Basis einer Zertifzierung jedoch, wie sie in der Schweiz bezüglich des Modells der eduQua entwickelt wird, ist zur Zeit in Deutschland nicht abzusehen. Allerdings könnte mit der Entwicklung in Niedersachsen der erste Schritt auf einem solchen Wege gegangen worden sein: Dort wurde inzwischen vereinbart, dass Weiterbildungsorganisationen, die sich erfolgreich um eine Testierung nach dem "Lernerorientierten Qualitätsmodell" bemühen, damit automatisch die gesetzlichen Anforderungen an Evaluation und Qualitätsmanagement erfüllen.

Nach den Befürchtungen und aufgeregten Diskussionen Mitte der 1990er Jahre sind Gelassenheit und Pragmatismus eingekehrt in Bezug auf das Thema "Zertifizierung".

Zertifizierung oder Testierung als Support für Qualitätsentwicklung Seit ein, zwei Jahren allerdings zeigt der Diskurs über Qualitätsentwicklung in der Erwachsenenbildung verstärkt einen Bedarf nach Zertifizierung. Ausgangspunkt dafür sind nicht nur Marketingüberlegungen, sondern die Erfahrung, dass nach längerer Zeit zum Teil aufwändiger und nachhaltiger Bemühungen um Qualitätsentwicklung diese Aktivitäten und Prozesse oft zum Stillstand kommen: Trotz noch so nachhaltiger Erfolge fällt es schwer, sich ständig selbst diese Erfolge zu bescheinigen und die dafür aufgewendeten Mühen wertzuschätzen – so erlahmen die Energien, droht die systematische Qualitätsentwicklung zu ermüden und zu versanden.

Auf dem Hintergrund dieser und ähnlicher Erfahrungen entstand und wächst in vielen Einrichtungen das Bedürfnis, die Veränderungen und Erfolge im Verlaufe der Qualitätsentwicklung in Form eines Zertifikates anerkannt und gewürdigt zu bekommen: Wir wollen unsere Anstrengungen und Erfolge bestätigt sehen, nicht nur in unserer Selbstbewertung, sondern auch durch unabhängige

und kompetente Dritte. Und wir wollen dadurch auch mit dafür sorgen, dass wir in unseren Bemühungen nicht nachlassen; eine Pause darf zwar mal sein, aber wir wollen auch einen "äußeren" Anreiz und Ansporn haben, um immer wieder weiterzumachen und uns neue Ziele zu setzen. Das Zertifikat bzw. Testat und damit der "Zwang", sich nach drei oder vier Jahren re-testieren oder re-zertifizieren zu lassen, scheint ein durchaus förderliches Strukturelement von Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung zu werden, gewissermaßen als "flankierende motivierende Maßnahme" neben der Motivation durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit, durch die Erfolgserlebnisse, die positiven Veränderungen in der Betriebskultur und in der Kundenzufriedenheit. Das Zertifikat bzw. Testat wird zu einem Instrument, die Qualitätsentwicklung der Einrichtung bezüglich Verbindlichkeit, Nachhaltigkeit und Stetigkeit zu unterstützen.

Es macht also durchaus Sinn, diesen Aspekt mit in die Überlegungen einzubeziehen, wenn sich Leitung und Mitarbeiter/innen einer Einrichtung darüber verständigen wollen, ob und wie sie Qualitätsentwicklung betreiben wollen. Oder wenn es um die Frage geht, wie nach den ersten Monaten oder 1-2 Jahren Qualitätsentwicklungsarbeit dafür gesorgt werden kann, dass es verbindlich und nachhaltig weitergeht: Nach einigen weiteren Schritten oder am Ende eines weiteren Jahres winkt die "Belohnung" in Form eines Testates, das die Anstrengungen und Erfolge würdigt und bestätigt.

Und wenn dieses Testat (wie z. B. nach dem "Lernerorientierten Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen" in Niedersachsen) gleichzeitig noch die Formulierung von Qualitäts- und Entwicklungszielen für die nächsten drei Jahre beinhaltet und die gegenüber Dritten dokumentierte und von ihnen testierte Selbstverpflichtung auf diese Ziele, könnte das ein hilfreicher Anreiz sein.

Stichwort:

Testierung/Zertifizierung

Unter *Zertifizierung* versteht man eine Maßnahme durch einen unparteiischen Dritten (z. B. durch ein unabhängiges akkreditiertes Prüfinstitut), die aufzeigt, dass ein Erzeugnis, ein Verfahren, eine Dienstleistung, eine Leistung in Übereinstimmung mit bestimmten Normen, Maßstäben oder Standards stehen. Ein in der Erwachsenenbildung vertrautes Beispiel ist die Erteilung von Zertifikaten nach erfolgreichem Abschluss von Zertifikatskursen (im Bereich Sprachen, im Bereich EDV...). Die erbrachte Leistung bzw. die Person, die sie erbringt, wird zertifiziert.

In unserem Zusammenhang der Qualitätsentwicklung ist mit Zertifizierung in aller Regel das Erteilen eines Zertifikates nach DIN ISO 9000 gemeint: Damit wird das Qualitätsma-

nagementsystem einer Organisation zertifiziert, wenn es den Anforderungen der Norm entspricht.

Für Verwirrung hat in jüngster Zeit die Einführung der Begriffe "Testat" und "Testierung" im Rahmen des "Lernerorientierten Qualitätsmodells" gesorgt. Tatsächlich meinen diese Begriffe weitestgehend das gleiche wie "Zertifikat" und "Zertifizierung": die Beglaubigung oder Bestätigung durch eine/n unabhängige/n Dritte/n, dass Verfahren, Leistungen und Ergebnisse von Qualitätsentwicklung bestimmte Ansprüche, Standards und "Normen" erfüllen.

Bezüglich der Zertifizierung von Organisationen der (überwiegend beruflichen) Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000ff hat sich in Deutschland in erster Linie die CERTQUA GmbH in Bonn einen Namen gemacht.

Testierungs-Verfahren nach dem "Lernerorientierten Qualitätsmodell" werden zurzeit in einem Modellprojekt des ArtSet Institutes Hannover und des Landesverbandes der niedersächsischen Volkshochschulen (gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung) durchgeführt und ab Herbst 2002 testiert.

Literatur

Baum, B. (1998): Chancen und Risiken einer Zertifzierung von Bildungsträgern. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis Heft 4/1998, S. 355-364

Brehm, K.-H. (2000): Verantwortung der Anbieter oder staatlicher Qualitäts-TÜV? Qualitätsverbesserung in der beruflichen Weiterbildung. In: GdWZ 3/2000. S. 124-126

Ehses, C./Heinen-Tenrich, J./Zech, R. (2002): Das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen. (3. Aufl.) Hannover

Ehses, C./Zech, R. (2002): Qualitätsentwicklung von außen befördern. Rolle, Aufgabe und Profil von Externen am Beispiel des Modells "Lernerorientierte Qualitätstestierung". In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung Heft 3/2002. S. 30-33

Jermann, R. (2002): So funktioniert Zertifizierung in der Schweiz. Das Label "eduQua" bringt Licht in den schweizerischen Weiterbildungsdschungel. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung Heft 3/2002, S. 36-38

Lippert, G. (1999): Erfahrungen der Ländlichen Erwachsenenbildung in Niedersachsen mit der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. DIE Frankfurt, S. 146-155

Mayer, F. (1999): Erfahrungen der Volkshochschule Reutlingen mit der Zertifizierung nach der ISO-Norm. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. DIE Frankfurt, S. 137-145

Wuppertaler Kreis/CERTQUA (Hrsg.) (2002): Qualitätsmanagement und Zertifizierung in der Weiterbildung. Nach dem neuen internationalen Standard ISO 9000:2000. Neuwied

Informationen zur **Zertifizierung nach DIN EN ISO** unter www.certgua.de

Informationen zur Testierung nach dem "Lernerorientierten Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen" unter www.artset-lqw.de

1.11 Die Mühen der Ebene: Das Leitbild

Zu Beginn dieses Kapitels sollen erst einmal zwei Vorurteile genannt werden, die sich gegenseitig gut ergänzen und oft dazu führen, dass beim Thema "Leitbild" mit Schrecken und größter Abwehr reagiert wird:

- a) Ein Leitbild ist etwas ganz Abstraktes, Schwieriges, Philosophisches und Abgehobenes, hat mit der Wirklichkeit herzlich wenig zu tun, und ist von daher ziemlich überflüssig und verschlingt nur unnötig Zeit;
- b) Laut ISO und auch z. B. laut dem "Lernerorientierten Qualitätsmodell" muss die Erstellung eines Leitbildes am Anfang der Qualitätsentwicklung stehen.

Also im Doppelpack: zu Anfang etwas höchst Schwieriges und Überflüssiges – das lässt Qualitätsentwicklung zum Gruselthema werden. Aber jetzt der Reihe nach.

Was enthält ein Leitbild? Und wozu?

Ein Leitbild macht Aussagen über

- den Auftrag und Sinn der Organisation,
- die zentralen Aufgaben und Dienstleistungen,
- die wichtigsten Ziele,
- das Menschenbild und das p\u00e4dagogische Grundverst\u00e4ndnis,
- Grundsätze der internen Kommunikation und Kooperation,
- Grundsätze für Führung und Leitung der Organisation,
- Grundsätze zu lokalen und regionalen Bezügen.

Damit erfüllt es vor allem drei Funktionen:

- Es bietet Verständigung und Orientierung für Mitarbeiter/innen und Leitung,
- es fördert Motivation und Identifikation,
- es dient der Legitimation und der "Erklärung" der Organisation nach innen und außen.

Wolfgang Beer schreibt dazu:

"Ein Leitbild fasst die Grundlagen, die Ziele und das Selbstverständnis einer Einrichtung zusammen. Es hat damit zunächst eine entscheidende Wirkung nach innen, beschreibt es doch den Konsens über den gemeinsamen Ausgangspunkt der Mitarbeitenden. Es stellt die Basis für die Identifikation mit der eigenen Arbeit und der Einrichtung dar, ist die Grundlage für die emotionale Bindung, die mit Begriffen wie Wir-Gefühl, Klima, Tradition zu umschreiben ist. Das Leitbild beschreibt die Visionen einer Einrichtung und ist gleichzeitig der rote Faden für die Mitarbeitenden. Dabei hat es immer auch eine zentrale Be-

deutung für die Außenwahrnehmung, bildet das Leitbild doch den Ausgangspunkt für die Profilentwicklung einer Einrichtung."

(Beer 2002, S. 45)

Wann und wie ein Leitbild erstellen?

Rezepte gibt es auch dafür nicht – nur Erfahrungswerte und Empfehlungen. Lassen Sie uns die Frage nach dem "wann" mit drei typischen Beispielen beleuchten:

Beispiel A

Nach der Selbstbewertung und der Stärken-Schwächen-Analyse der Organisation A stellt sich heraus, dass fünf Verbesserungsbereiche mit ähnlich hoher Priorität versehen werden, an dritter Stelle liegt das Thema "Ein Leitbild formulieren". Die Einrichtung entscheidet sich nicht, die Themen nacheinander in Form von Projekten zu bearbeiten, sondern beschließt, die ersten 3 Verbesserungsbereiche gleichzeitig anzugehen: Für eines wird ein Qualitätszirkel eingerichtet, ein zweites wird an eine kleine Arbeitsgruppe delegiert, und für das Leitbild-Thema wird ein zweitägiger extern moderierter Workshop beschlossen.

Beispiel B

Entsprechend der Logik des "Lernerorientierten Qualitätsmodells" erstellt die Organisation B eine Selbstbeschreibung mit einem Leitbild. Sie nutzt diesen Einstieg in die Qualitätsentwicklung als Chance einer umfassenden Selbstreflexion über Auftrag und Zweck der Organisation, die wesentlichen Aufgaben, die Kernprozesse usw.

Beispiel C

Die Organisation C kommt nach einer Stärken-Schwächen-Analyse zu dem Schluss, sich in erster Linie mit ihren Prozessen und ihrem Prozessmanagement zu befassen, ein zugehöriges Dokumentationssystem zu entwickeln und auf dieser Basis sich dann dem Leitbild zu widmen, weil, wie begründet wird, "wenn wir das alles geklärt und getan haben, ist sowieso weitgehend alles klar, was im Leitbild drinstehen muss."

Zwei Grundsätze und einige Empfehlungen Erster Grundsatz

 Der "halbe Gewinn" eines Leitbildes ist der Prozess seiner Erstellung: Alle Beteiligten und Betroffenen ("stakeholder"), vor allem die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen, verständigen sich über ihre wesentlichen und gemeinsamen Ziele, Aufgaben, Prozesse und Werte, müssen sich also über alle wichtigen Themen der Organisation austauschen und Konsens und Differenzen feststellen.

Zweiter Grundsatz:

• Ein Leitbild zu erstellen, bedeutet, alle mitwirken zu lassen, die ein Interesse am Erfolg der Organisation haben (siehe: "stakeholder"); es kann nicht Aufgabe der Leitung sein, ein Leitbild zu formulieren, das dann in einer Mitarbeiterbesprechung verabschiedet wird. Alle Betroffenen müssen von Anfang an beteiligt sein, auch wenn dies z. T. nur repräsentativ geschehen kann (bei Kursleitenden, Außenstellenleitungen …)

Empfehlungen:

- Eine pragmatische Vorgehensweise kann darin bestehen, dass Sie sich darüber verständigen, welche "Inhaltskapitel" Ihr Leitbild in welcher Reihenfolge haben soll, und dann arbeitsteilige Formulierungsaufträge erteilen; die nächste Stufe könnte eine Redaktionssitzung sein oder eine eintägige Dienstbesprechung.
- Die Qualitätsgruppe oder ein Qualitätszirkel wird mit der Erstellung einer Vorlage beauftragt, dann weiter wie oben.
- Sie organisieren einen ein- oder zweitägigen Intensivworkshop mit externer Moderation, an dessen Ende ein Rohentwurf steht, der "nur noch" redaktionell zu bearbeiten ist.
- Sie beschließen Ihr Leitbild für drei Jahre mit der Maßgabe, es dann einer Prüfung und ggf. Revision zu unterziehen.
- Sie nehmen evtl., wenn es um die konkrete Formulierung von Aussagen geht, professionelle Beratungskompetenz in Anspruch zur Formulierung eines ansprechenden, positiven und motivierenden Textes.
- Veröffentlichen Sie Ihr Leitbild anschließend auf jeden Fall in Ihren regelmäßigen Programmveröffentlichungen wie auch durchaus offensiv mit PR-Aktionen, auch in Briefen an wichtige institutionelle Kunden und Partner! Anders formuliert: Nutzen Sie ein fertiggestelltes Leitbild zu einer Marketing-Kampagne!

Stichwort:

Leithild

Die Geschichte von den drei Steineklopfern

Drei Steineklopfer wurden von einem Spaziergänger befragt, was sie machen.

"Ich klopfe Steine", antwortete der Erste.

"Ich muss Geld verdienen", meinte der Zweite.

"Ich baue einen Dom", sagte der Dritte.

Er wusste, wozu das gut war, was er tat.

Er sah und kannte den Sinn seiner Tätigkeit für das Ganze.

Er hatte eine Vision und kannte sein Leitbild.

Aus dem Firmenprospekt der 8PK Beratungsagentur München

"Ein Leitbild fasst die Grundlagen, die Ziele und das Selbstverständnis einer Einrichtung zusammen. Es hat damit zunächst eine entscheidende Wirkung nach innen, beschreibt es doch den Konsens über den gemeinsamen Ausgangspunkt der Mitarbeitenden. Es stellt die Basis für die Identifikation mit der eigenen Arbeit und der Einrichtung dar, ist die Grundlage für die emotionale Bindung, die mit Begriffen wie Wir-Gefühl, Klima, Tradition zu umschreiben ist. Das Leitbild beschreibt die Visionen einer Einrichtung und ist gleichzeitig der rote Faden für die Mitarbeitenden. Dabei hat es immer auch eine zentrale Bedeutung für die Außenwahrnehmung, bildet das Leitbild doch den Ausgangspunkt für die Profilentwicklung einer Einrichtung.

Das Leitbild ist mehr als ein realitätsferner Überbau, der zitierfähig in den Selbstdarstellungsbroschüren abgedruckt wird, aber ansonsten den alltägliche Gang der Dinge nicht beeinflusst. Soll es seine Funktion erfüllen, nämlich die Grundlage für die Inhalte und Formen der Arbeit ebenso wie für das Handeln und Verhalten der Mitarbeitenden zu sein, muss es *operationalisierbar* sein, d. h. die Basis darstellen für die Formulierung von Organisationszielen und inhaltlichen Zielvereinbarungen für einzelne Bereiche und Mitarbeitende. Aus dem Leitbild werden somit die unterschiedlich gewichteten Ziele abgeleitet. Die Voraussetzung dafür ist, dass es einen *Soll-Zustand* beschreibt, konkrete Teilbereiche unterscheidet, Maßstäbe aufstellt, realisierbar ist und nicht zuletzt von allen Beteiligten akzeptiert wird.

Für eine Einrichtung der gemeinnützigen Bildung gehören zum Leitbild zentral die Ziele und Grundsätze der eigenen Bildungsarbeit, die ihnen zugrunde liegenden Wertorientierungen, Trägerphilosophien und sozialen Kontexte. Das Leitbild, welches letztlich von den Leitungsgremien verabschiedet und anschließend nach innen und außen kommuniziert wird, ist die Messlatte für alle Lebensäußerungen der Einrichtung, die in drei Dimensionen unterschieden werden:

- Verhalten, d. h. Bildungsangebot und Umsetzung, Preisgestaltung, Distribution, Finanzmanagement und Mitarbeiterverhalten,
- Kommunikation/PR, d. h. Vermittlung des Leitbildes im Umgang mit Teilnehmenden, Lehrenden, Förderern und Lieferanten, in Werbung, Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit, aber auch in der internen Kommunikation, bezüglich Organisationsstruktur, Entscheidungsabläufen, Leitungsverhalten u. a.
- Erscheinungsbild, d. h. Medien, intern und extern, bauliche und räumliche Gestaltung." (Beer 2002. S. 45-46)

Literatur

Beer, W. (2002): Vision und roter Faden – Leitbildentwicklung. In: Bastian, H./ Beer, W./ Knoll, J.: Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE-Reihe "Perspektive Praxis". Bielefeld, S. 44-56

Regenthal, G.: (1992) Identität und Image. Corporate Identity – Praxishilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft. Köln

2. Qualitätsentwicklung: Akteure und Rollen

"Einerseits setzt die Arbeit an Qualitätsentwicklung spezifische Kompetenzen voraus, andererseits werden in ihrem Verlauf spezifische Kompetenzen entwickelt" (Ehses/Mathes 2002, S. 20). Insofern ist Qualitätsentwicklung auch Personalentwicklung, Qualifizierung für alle Beteiligten, Lernen für alle Akteure. Um diese Akteure geht es im folgenden Kapitel:

- Einmal um die Leitung, ihre Aufgaben und Verantwortung, ihre Rolle im gemeinsamen Prozess der Qualitätsentwicklung,
- dann um die Aufgaben und die Rolle der/des Qualitätsbeauftragten sowie einer Qualitäts- oder Steuerungsgruppe,
- um das Instrument "Qualitätszirkel",
- und natürlich um das Zusammenwirken all dieser Akteure.

Darüber hinaus sind alle hauptberuflichen Mitarbeiter/innen einer Organisation Beteiligte und Betroffene von Qualitätsentwicklung, aber auch viele ehrenamtliche und freiberufliche Mitarbeiter/innen. Deren aktive Beteiligung sollte von vornherein gründlich und wohlüberlegt geplant und organisiert werden – und das ist Leitungsverantwortung.

2.1 Was ist zu tun?

Die Steuerung von Qualitätsentwicklung in Weiterbildungsorganisationen beinhaltet eine komplexe Vielzahl von Rollenerwartungen, Aufgaben und Tätigkeiten. Bevor wir uns denen der Leitung (und denen der anderen Akteure)

zuwenden, soll hier erst einmal ein Überblick gegeben werden. In der rechten Spalte finden sich Hinweise darauf, in wessen Verantwortungsbereich das jeweilige Aufgabenbündel in erster Linie gehört (mit folgenden Abkürzungen: L = Leitung; QB

= Qualitätsentwickler/ in; QG = Qualitätsgrup-

pe; QZ = Qualitätszirkel)



Aufgabenbündel	wer?
Analytische/evaluatorische Tätigkeiten Überwiegend operative Tätigkeiten wie z.B. die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Selbstbewertung der Organisation (z.B. mit dem EFQM- Leitfaden).	QB QG
die Auswertung von Bildungsveranstaltungen bzw. pädagogischen Prozessen, die Auswertung der Qualitätsgruppenarbeit bzw. der Qualitätszirkelarbeit.	QZ
Führungstätigkeiten Überwiegend strategische Aufgaben wie Entwicklung und Umsetzung des Profils und der Strategie der Organisation, um ein angepasstes Managementsystem zu etablieren; es geht um Personalführung und -entwicklung und um die Information und Beteiligung der Interessenspartner und Mitarbeitenden.	L QB
Entwicklungsaufgaben Überwiegend operative Aufgaben: Verfahren und Instrumente der Qualitätsentwicklung sind an die spezifischen Bedingungen der jeweiligen Organisation anzupassen und die Qualitätsentwicklung ist als internes Verfahren stetig weiterzuentwickeln.	QB QG
Projektmanagement-Aufgaben Überwiegend operative Aufgaben: Einzelne Qualitätsentwicklungsprojekte sind zu planen, zu leiten, zu evaluieren und die Ergebnisse in die Organisation zu implementieren.	QB QG QZ
Moderationsaufgaben Überwiegend operative Aufgaben: Die Unterstützung von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen in der Qualitätsgruppe, in Qualitätszirkeln, in Gremien und Konferenzen, aber auch Kommunikation zu externen "stakeholdern".	QB L
Controlling-Aufgaben Operativ: Daten ermitteln und für strategisches Entscheiden und Handeln aufbereiten, um zeitgerecht über Zielerreichung und -abweichungen informiert zu sein: Liegen wir im Zeitplan? Gibt es Verzögerungen? Was muss ggf. nachgesteuert werden: Termin- und Fristverschiebung?	QB L
Schulungsaufgaben Überwiegend operatives Geschäft – es geht darum, neues Wissen, neue Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Organisation zu verteilen bzw. in die Organisation zu holen (durch Beratung, Schulung).	QB QG
Beratungs-/Coachingtätigkeiten Personenbezogene Unterstützung und Beratung für einzelne Mitarbeiter/innen, für die/den Qualitätsbeauftragte/n, um die Kollegen/innen in ihrer Prozessverantwortung zu unterstützen und zu stärken.	L QB

Auf diesem Hintergrund können wir uns jetzt den unterschiedlichen Rollen zuwenden.

Stichwort:

Total Quality Management (TQM)

"Unsere Begriffsbestimmung für Total Quality Management lautet:

"Kontinuierliche Verbesserung bei der sicheren und kosteneffizienten Erfüllung der mit internen und externen Kunden vereinbarten Anforderungen durch die Freisetzung der persönlichen Fähigkeiten aller Beschäftigten."

Diese Definition unterstreicht die Bedeutung der Kunden, der Kunden des Unternehmens wie der Kunden im Unternehmen. Sie betont, dass Anforderungen an unsere Arbeit in jedem Fall klar und eindeutig vereinbart werden müssen. Am wichtigsten ist jedoch, dass die kontinuierliche Verbesserung der Leistung des Unternehmens nicht erreicht werden kann ohne die aktive Beteiligung aller Beschäftigten.

Die dem Total Quality Management zugrunde liegenden Prinzipien sind:

- · Kundenanforderungen vereinbaren.
- Kunden-Lieferanten-Ketten verstehen und optimieren.
- · Das Richtige tun.
- Es richtig tun.
- · Richtig beim erstenmal.
- · Erfola messen.
- · Kontinuierliche Verbesserung.
- Die Aufgabe der Geschäftsführung ist die Führung auch bei der Qualität.
- · Ohne Aus- und Weiterbildung und ohne Schulung geht nichts.
- Kommunizieren!
- Das Erreichte anerkennen.

Jeder dieser Grundsätze sollte Teil der täglichen Arbeitspraxis werden."

(Franz/Menzer 1996, S. 7)

 TQM "sieht sich … als Führungsmodell für die gesamte Organisation mit dem Qualitätsaspekt als gemeinsamen Nenner"

(Praxishandbuch Sozial Management Q29, S. 12)

"Zehn Lektionen in TQM" in Kurzfassung:

1. Lektion:

Die vielfach angemahnte TQM-Verpflichtung der Topmanager reicht weiter, als die meisten Führungskräfte annehmen.

2. Lektion:

Die Kommunikation mit den Mitarbeitern darf sich nicht auf Plakate und Schulungen beschränken.

3. Lektion:

Der Erfolg von TQM zeigt sich auf der Mitarbeiterebene – die Probleme liegen im Management.

4 Lektion:

Primär zielt richtiges TΩM nicht auf Methoden zur isolierten Lösung von Problemen, sondern auf Instrumente, die das Denken und Handeln verändern.

5. Lektion:

Kundenzufriedenheit gilt es nicht nur zu postulieren, sie muß als Zielgröße der Unternehmenssteuerung dienen.

6. Lektion:

Die Bedeutung von Qualitätspreisen lässt sich schwerlich überschätzen – sie sind ein wichtiges Führungsinstrument.

7. Lektion:

Jedes Unternehmen sollte seine eigene Form von TQM entwickeln, denn ein allgemeines Rezept gibt es nicht.

8 Lektion:

TQM stellt eine langfristige Investition dar.

9. Lektion:

Die Einführung von TQM erfordert eine von Grund auf gewandelte Unternehmenskultur.

10. Lektion:

Die erfolgreiche Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ist keineswegs gleichbedeutend mit einem erfolgreichen TQM.

(Stauss/Friege 1996, S. 20ff)

"TOM hat zwar allgemein definierte Ziele und Grundprinzipien und hält auch einen spezifischen Werkzeugkasten parat, doch um eine Sammlung probater Kurmittel für eine einheitliche Behandlung handelt es sich nicht. Jede Firma muss die Leitlinien für sich situationsgerecht interpretieren und Instrumente selbst kombinieren.

Eine Fülle von Einflussfaktoren gilt es dabei zu beachten: Kunden und Marktstruktur, Anzahl der Kunden und Segmente, Art des Produktes, Diversifikationsgrad, Unternehmensgröße, Maß an Internationalisierung und anderes. Beispielhaft sei an die spezifische Herausforderung von Dienstleistern erinnert, die Total Quality Management bei ihren direkten Kontakten mit Kunden praktizieren wollen (...).

... ist immer wieder zu hören, dass TQM ein kontinuierlicher Prozess ist. Erfahrungen zeigen, dass die umfassende Implementierung von TQM zwischen fünf und zehn Jahren dauert. Daraus folgt für eine erfolgreiche TQM-Einführung: 1. Unternehmensweit muss ein langfristig tragfähiger Konsens über das angestrebte TQM hergestellt werden. 2. Erfolge müssen kurzfristig für alle Betriebsangehörigen zu sehen sein."

(Stauss/Friege 1996, S. 29)

Literatur

Franz, H.-W./Menzer, M. (Hrsg.) (1996): Total Quality Management. Werkzeuge und Techniken. Ein Taschenbuch. Dortmund.

Hoeffler, M. (1998): Führungsverhalten im Rahmen von TQM. Herausforderung für Führungskräfte – gut geführte und zufriedene Mitarbeiter sorgen auch für zufriedene Kunden. In: QZ – Qualität und Zuverlässigkeit Heft 3/1998, S. 284-286

Hummel, T./Malorny, C. (2002): Total Quality Management. Tipps für die Einführung. Reihe "Pocket Power". München

Kamiske, G.F./Brauer, J.-P. (1996): ABC des Qualitätsmanagements. München/Wien Stauss, B./Friege, C. (1996): Zehn Lektionen in TQM. In: Harvard Business Manager 2/1996, S. 20-32

von Hardenberg, C. (2002): Praxishandbuch Sozial Management Q29, Qualitätsmanagement in sozialen Organisationen. Bonn

Zink, K.J. (1995): TQM als integriertes Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung. München/Wien

2.2 Leitung: Die strategische Dimension

Ich bin der Kommandant und lasse daran nie einen Zweifel, vor allem nicht bei mir selbst.

Sten Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, S. 209

Klarheit über strategische und operative Aufgaben

Sie als Leitung Ihrer Organisation brauchen grundsätzliche Klarheit, welche strategischen und operativen Aufgaben Ihre sind – und welche bei den anderen Akteuren liegen. Der Grundsatz "Leitung hat die strategische Verantwortung, der/die Qualitätsbeauftragte die operative" ist zwar richtig, aber doch nicht mehr als eine Faustregel. Neben der diesbezüglichen Klarheit und Transparenz bedarf es einer grundsätzlichen Haltung und Bereitschaft, sich als Leitung aus dem operativen Alltagsgeschäft weitgehend herauszuhalten, um die volle Verantwortung bei der/dem Qualitätsentwickler/in und auch bei der Qualitätsgruppe zu ermöglichen und zu belassen.

Natürlich brauchen Sie als Leiter/in Antworten auf die zentrale Frage Was muss ich als Leiter/in tun?

In einem Workshop "Leitung und Qualitätsentwicklung" mit Leiter/innen, pädagogischen Mitarbeiter/innen, Berater/innen sowie Kollegen/innen aus Verbänden und Serviceinstituten im Juni 2002 wurden zwei Grundlinien deutlich:

- a) "Leitung soll leiten": Sie soll sich konzentrieren auf die eigentlichen Führungsaufgaben und das sich daraus ergebende Leitungshandeln und erst in zweiter Linie "machen", d. h. sich der Durchführung operativer Aufgaben widmen.
- b) Die Leitungsaufgaben bezüglich Qualitätsentwicklung bestehen gleichermaßen aus TUN und LASSEN (in neuerer Management-Literatur heißt das dann "To do's" und "Not to do's").

Aus eben diesen Überlegungen heraus folgt die Empfehlung, sich gleichberechtigt auch folgende Fragen zu stellen:

Was muss bzw. sollte ich als Leiter/in lieber lassen? Was darf ich auf keinen Fall tun?

Mit Hilfe dieser Fragen bekommen Sie schnell sehr viele und konkrete Hinweise darauf, wie Sie Ihrer Verantwortung im gemeinsamen Qualitätsentwicklungsprozess gerecht werden können.



Die Kopfstand-Methode

Stellen Sie sich vor, sie wären ein Lehrer und wollten im Kollegium die schlechten Zensuren der Klasse 10b diskutieren. Ein Tipp aus der Managementpraxis: Fangen Sie andersherum an. Fragen Sie: "Was müssen wir tun, um die Lernleistungen noch weiter zu verschlechtern?" Bestimmt fällt den Kolleginnen und Kollegen dazu eine Menge ein. Und vielleicht trifft die Gruppe dabei den wunden Punkt. Sie sind gar keine Lehrerin?

Aber vielleicht ein VHS-Leiter, die Leiterin einer Familienbildungsstätte...?

Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens bei Veränderungsprozessen

Doppler/Lauterburg nennen mit Bezug auf Leitungs- und Führungsverantwortung sechs "Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens", die auch für Qualitätsentwicklungsprozesse wichtig sind:

• Energie wecken und Vertrauen schaffen

Es geht darum, die Mitarbeiter/innen mit ins Boot zu holen, früh und umfassend zu informieren, an Klärungs- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen – um Vertrauen und Verantwortungsübernahme zu ermöglichen, Widerstände und Blockaden zu verhindern oder sogar aufzulösen.

Denken in Prozessen statt Strukturen

Denken in Ablaufstrukturen, nicht in Aufbaustrukturen; in offenen Prozessen und vernetzten Systemen; weg vom Irrglauben, alles sei steuerbar und Leitung habe die Aufgabe, alles zu steuern.

• das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten

Alle Prozesse und ihre Ergebnisse und das ganze Unternehmen im Wirkungsfeld der Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren sehen.

• Vernetzung durch Kommunikation

Die meisten erforderlichen Informationen sind alle im Unternehmen vorhanden – es kommt darauf an, besser zu organisieren, dass sie an

die richtigen Stellen gelangen, zu den richtigen Zeitpunkten, dass sie miteinander verknüpft werden und in Steuerungsentscheidungen einfließen.

• von außen nach innen organisieren

Das Ausrichten der Schlüsselprozesse und Steuerungsentscheidungen an drei zentralen Interessen: denen der Kunden, denen der Mitarbeitenden und denen der Anteilseigner/Träger/Auftraggeber usw. Und diese Interessen und die daraus resultierenden Anforderungen immer wieder neu auszutarieren.

Lernen sicherstellen

Regelmäßige Überprüfung von Stärken und Schwächen, regelmäßige Selbst- und Fremdbewertung, Evaluationsverfahren, Audits und Zwischenaudits usw.

(vgl. Doppler/Lauterburg 1994, S. 80ff)

Eine pragmatische Liste von Anforderungen und Aufgaben

In eben diesem Workshop wurden die vielfältigen Erfahrungen zu einer praxisorientierten Liste von Anforderungen an und Aufgaben von Leitung im Prozess der Qualitätsentwicklung verdichtet:

Leitung soll

- den Qualitätsentwicklungsprozess initiieren,
- das Qualitätsmanagement vorleben,
- verantwortlich sein für die Formulierung und das Setzen von Visionen und übergeordneten Zielen,
- kooperativ führen,
- Verantwortliche einbeziehen,
- begeistertes Zugpferd mit Bodenkontakt sein,
- Promotor sein,
- für Ressourcen sorgen und sie zur Verfügung stellen,
- den Prozess steuern und "Controlling machen",
- Richtung geben und motivieren,
- die Kommunikation mit anderen Bereiche übernehmen (Umwelt, Dritte, Außenstehende ...),
- Organisator von Kommunikation und Kooperation sein.

Ein zynischer Zwischenruf – zum Positiven gewendet

Folgende Anforderung wurde im besagten Workshop auch genannt – und in ihr drückt sich sicher die Erfahrung so mancher Mitarbeiter und so manchen Teams aus:

• Die Leitung sollte wenigstens nicht im Wege stehen.

Wenden wir es positiv: Die Anforderung an Leitung, Initiator/in zu sein, Promotor/in usw. der Qualitätsentwicklung, beinhaltet AUCH (im Sinne des Tuns und Lassens s. o.) die Anforderung, so wenig wie möglich das zu tun, was die Mitarbeitenden und die Akteure der Qualitätsentwicklung behindert, entmutigt oder blockiert.

Reinhard K. Sprenger hat das folgendermaßen formuliert: "Motivieren können Sie Ihre Mitarbeiter nicht. Hören Sie lieber auf, sie zu demotivieren" (Sprenger 2002, S. 17).

Tipps von Leitung für Leitung

13 Leiter/innen von Einrichtungen der Erwachsenenbildung wurden im Sommer 2001 nach ihren Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung befragt:

- · Rede mit allen und hole alle ins Boot!
- Hole Dir Unterstützung! (externe Beratung, Vernetzung und Austausch, Fortbildung, Coaching)
- Ernenne eine/n Qualitätsbeauftragten und kläre gründlich Eure Rollen- und Aufgabenteilung!
- · Zeige Bereitschaft, Offenheit, Reflexion!
- · Mach nicht alles selbst!

2.3 Qualitätsentwickler/in: Die operativen Aufgaben

Die langsame Arbeit ist die wichtigere. Alle normalen, schnellen Entscheidungen trifft der Erste Offizier.

> Sten Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, S. 209

"Der Qualitätsbeauftragte ist unerlässlich. Er sorgt für die Kontinuität des Prozesses und die Umsetzung". Solche und ähnliche Rückmeldungen kommen immer wieder aus Bildungsorganisationen, die die Rolle und Funktion eines/einer Qualitätsbeauftragten personell zugewiesen haben. Nicht nur diese positiven Erfahrungen, auch schon die Komplexität der Anforderungen und Aufgaben im Prozess der Qualitätsentwicklung spricht dafür, die "Stabsstelle" oder "Stabsfunktion" Qualitätsentwickler/in einzurichten, um die Leitung vom operativen Geschäft fernzuhalten (oder umgekehrt).

Im Folgenden geht es gewissermaßen um die "Frequently Asked Questions", die FAQ zum Thema "Qualitätsbeauftragte/r". Übrigens: Im ISO-Kontext heißt diese Funktion oft "Qualitätsmanagementbeauftragte/r", im DIE wird die

Bezeichnung "Qualitätsentwickler/in" bevorzugt. Dieses Buch versucht zwar nicht unbedingt, es allen recht zu machen, will aber auch nicht dogmatisch auf einem Begriff bestehen.

Brauchen wir überhaupt eine/n Qualitätsbeauftragte/n?

"Ernenne einen Qualitätsbeauftragten und steh hinter ihm!". Auf diese Formel bringt der Leiter einer Volkshochschule seine Empfehlung an befreundete Leitungskollegen/innen zum Thema Qualitätsentwicklung.

Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier gaben im Rahmen ihres Projektes "Qualitätsentwicklung und –sicherung in der Familienbildung" den beteiligten Einrichtungen die "Empfehlung einer Trennung von Einrichtungsleitung und Qualitätsbeauftragten" (Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001, S. 151). 70% der Bildungsstätten folgten dieser Empfehlung von Anfang an und machten damit gute Erfahrungen; im Laufe des Projektes kamen dann etliche weitere Einrichtungen und Leiter/innen zu der Erkenntnis, dass es hilfreich sei, die Leitung von der operativen Verantwortung zu entlasten und diese einer/einem Qualitätsbeauftragten zuzuweisen.

Bemerkenswert ist, dass es sich bei der Mehrzahl dieser Familienbildungsstätten um kleine Einrichtungen von 3-5 hauptberuflichen Mitarbeiter/innen handelt. Einrichtungen dieser Größe reagieren auf das Thema "Qualitätsbeauftragte" in der Regel mit "Wir sind so klein, da brauchen wir keine/n Qualitätsbeauftragte/n", oft kombiniert mit "Wir können es uns auch gar nicht leisten, jemanden dafür teilweise freizustellen". Es ist eine weit verbreitete Einschätzung, die Rolle und Funktion eines Qualitätsentwicklers mache eigentlich nur in größeren Organisationen Sinn. Dort allerdings scheint es nach allen Erfahrungen unabdingbar zu sein, einem oder einer Mitarbeiter/in die Rolle "Qualitätsentwickler/in" zuzuweisen.

Alles spricht dafür, die Funktion "Qualitätsentwickler/in" personell von der Leitungsfunktion zu trennen. Die ISO-Norm allein verlangt von Ihnen, dass Sie dies tun – alle anderen Qualitätsmodelle überlassen Ihnen die Entscheidung. Und im Fall des Falles heißt das: Probieren Sie aus, ob und wie Sie in Ihrer Einrichtung ohne eine solche Funktionszuschreibung zurechtkommen. Und richten Sie Ihr Augenmerk immer wieder auf zwei Fragen: Welche Erfahrungen machen wir damit, dass die Leitung bei uns quasi der/die Qualitätsbeauftragte ist? Welche Erfahrungen mache ich als Leiter/in damit? (siehe dazu auch Kapitel 2.5).

Qualitätsbeauftragte/r: Entwurf einer Stellenanzeige

"Wir suchen für unsere Bildungsorganisation eine/n Qualitätsentwick-ler/in in Teilzeit.

Das Aufgaben- und Anforderungsprofil:

- muss hierarchiemäßig akzeptiert sein,
- darf nicht als Person angesehen werden, die bloß Fehler sucht,
- braucht klare Verantwortlichkeit und Zuständigkeit,
- soll Ansprechpartner sein,
- durchleuchtet die Strukturen und hinterfragt sie,
- muss sich Aufträge mitgeben lassen,
- muss nachgucken, dass "das Kind am Leben bleibt und genug zu essen hat",
- · kümmert sich um das Kleingedruckte,
- sollte Ahnung von nahezu jedem Bereich haben,
- Persönlichkeit ist wichtig.
 (Antworten aus den Fallstudien).

Wichtige Elemente für die persönliche Haltung sind:

- Vertrauen in das Wissen, Können und Verbesserungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen an der Basis,
- kooperatives Denken und Handeln,
- Veränderungs- und Lernbereitschaft,
- positive Haltung zum Lernen durch Versuch und Irrtum (Fehlerkultur!).

Die breite Palette an Fähigkeiten, die im Rahmen der Aktivitäten als Qualitätsbeauftragte/r abgerufen werden können, umfasst:

- Moderieren von Gruppenprozessen,
- Geschick im Planen und Organisieren von komplexen Prozessen,
- Präsentationen von Vorhaben und Ergebnissen in Wort, Bild und Sprache.
- Überzeugungs- und Motivationskraft,
- Konfliktfähigkeit und Belastbarkeit (ein "langer Atem").

Dazu gehören die kognitiven Qualifikationen, das notwendige Fachwissen:

- Wissen über Vorgaben, Abläufe und Probleme des Feldes Weiterbildung,
- Wissen über Inhalte und Methoden des Qualitätsmanagements.

(Heft 28 der Qs-Reihe: "Leitfaden für Qualitätsbeauftragte", 2000)

Damit haben Sie ungefähr alles beisammen, was die Anforderungen an eine/n Qualitätsbeauftragte/n ausmacht. Jetzt werden Sie möglicherweise sagen: "Meine Güte, in meiner Einrichtung habe ich sowieso niemanden, der/die das alles mitbringt." Das darf aber nicht heißen, zu resignieren und zu beschließen: "Dann mach ich's lieber gleich selber!" (Auf die Gefahr hin, Ihnen zu nahe zu treten: Erfüllen Sie selbst all diese Erwartungen und Voraussetzungen?).

Erfolgversprechend könnte es sein, diese "Stellenanzeige" wie im richtigen Leben zu nehmen: Als die Beschreibung der idealen Bewerber/innen-Person, die es natürlich nicht gibt. Zu prüfen ist: Erfüllt der/die Bewerber/in wesentliche Teile der Anforderungen – und welche könnte er/sie sich aneignen? In Ihrer konkreten Einrichtung mit den vorhandenen Mitarbeiter/innen können Sie jetzt schauen, wer denn von den überhaupt in Frage kommenden Kollegen/innen wesentliche Voraussetzungen erfüllt – und wem Sie darüber hinaus zutrauen, diesen Job vernünftig und gut zu machen und sich das, was nötig ist, noch anzueignen. Und wenn Sie dann ein Bild haben – vielleicht ist es eine Kollegin, vielleicht sind es zwei, vielleicht wissen Sie auch von einem/einer Kursleiter/in, der/die dafür in Frage käme – führen Sie "Bewerbungsgespräche" mit ihnen, prüfen Sie die Bereitschaft und das Interesse und kommen so über kurz oder lang zu einer fundierten gemeinsamen Entscheidung.

Und was die Gesamtheit der erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen betrifft, sei Ihnen eine Formulierung aus dem "Leitfaden für Qualitätsbeauftragte" (Schreyer-Schubert/Hanselmann/Fritz 2000, S. 13) ans Herz gelegt: "Keine Bange! Keine Qualitätsbeauftragte wird diese Fähigkeiten bei Antritt dieses Jobs besitzen, und sie muss es auch nicht! Ein Drittel der Fähigkeiten bringen Sie mit, das zweite Drittel lernen Sie durch Weiterbildung und in das letzte Drittel wachsen Sie durch Erfahrung hinein. Das bedeutet, dass Sie als QB Lernbereitschaft und Lernfähigkeit mitbringen müssen und dass Ihnen die Leitung ausreichend Freiraum für eine ausführliche Qualifizierung zur Qualitätsbeauftragten bereitstellen muss."

Wen machen wir zur/zum Qualitätsbeauftragten? Und wer entscheidet darüber?

"Einen besonders sensiblen Prozess stellt die Auswahl der Qualitätsbeauftragten dar. Es ist wichtig, dass diesem Vorgang in der Einrichtung große Aufmerksamkeit und hinreichend Zeit gewidmet wird, um spätere Unklarheiten und Irritationen auszuschließen. Es gibt dabei kein "richtiges" Verfahren." So schreiben Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier (2002, S.150/51) auf dem Hintergrund ihrer Erfahrungen in der Familienbildung. Die Leitung kann jemanden dazu bestimmen, die Qualitätsgruppe kann jemanden aus ihrer Mitte damit beauftragen – in beiden Fällen gilt, dass die Überlegungen und die Entscheidung möglichst offen

kommuniziert werden, dass Sie sich gegenseitig Mitsprache- und Mitentscheidungsrechte zubilligen.

Verwaltungskraft oder p\u00e4dagogische/r Mitarbeiter/in?

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle ein/e pädagogische/r Mitarbeiter/in mit den Aufgaben als Qualitätsentwickler/in betraut wird. Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier schreiben dazu: "Eine wichtige Erfahrung für die Qualitätsbeauftragten stellte die Auseinandersetzung mit ihrer schwierigen Rolle dar, insbesondere war es zum Teil ungewohnt, mit der Leitungskraft hierarchiefrei umzugehen. Einige Verwaltungskräfte, die die Funktion der Qualitätsbeauftragten übernommen hatten, fühlten sich zu Beginn eher unsicher, wenn sie als Gruppenleitung mit den pädagogischen und leitenden Mitarbeiter/innen umgehen mussten." (Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001, S. 153). Andererseits gibt es auch die Erfahrung, dass Verwaltungskräfte an eine solche Aufgabe mit großem Engagement und mit großer Lernbereitschaft herangehen und es als Chance begreifen und nutzen. Im Sinne von Personalführung und Personalentwicklung kann hier eine nachhaltige Wirkung von Qualifizierung und "empowerment" zu verzeichnen sein.

Muss es ein/e hauptberufliche/r Kolleg/in sein?

Kurz und bündig: Nein, das ist kein Muss. Es liegt nahe, weil meist jemand von den Hautberuflichen Interesse daran hat, darin auch Unterstützung findet, sich schon länger mit dem Thema Qualität beschäftigt hat, weil man unvermeidlicherweise immer erst mal im Kreise der hauptberuflich Beschäftigten danach Ausschau hält.

Andererseits: Möglicherweise haben Sie in Ihrer Organisation eine/n kompetente/n und engagierte/n Kursleiter/in, die/der gern und gut die Rolle "Qualitätsbeauftragte/r" übernehmen kann. Das erspart Ihnen nicht nur die möglicherweise schwierige Diskussion, wer von den sowieso chronisch überlasteten Kollegen/innen den Job übernimmt und dann ein Stück entlastet werden muss, es löst möglicherweise auch Konkurrenzprobleme im pädagogischen Team – und Sie sorgen damit von vornherein für eine nachhaltige und verbindliche Einbeziehung der Perspektive der Kursleitenden oder der Außenstellen in den Diskurs. Andererseits handeln Sie sich damit das Problem ein, über eine Honorierung der Tätigkeit nachdenken und verhandeln zu müssen. Und hier sollten Sie nicht lange zögern: Sie sollten in einem solchen Fall Abstand davon nehmen, das Ehrenamt durch die Qualitätsentwicklungs-Hintertür wieder einzuführen. Die Erfahrung gerade in kirchlichen Familienbildungsstätten zeigt, dass das eine gewisse Anfangs- und Begeisterungszeit lang funktionieren kann, aber keine perspektivisch tragfähige Lösung ist. Und nebenbei: Sie würden als Leiter/in ja wahrscheinlich von einer hauptberuflichen Mitarbeiterin auch nicht erwarten, dass sie die Aufgaben einer Qualitätsbeauftragten ehrenamtlich und unbezahlt in ihrer Freizeit macht – oder?

Was muss ich als Leitung sonst noch beachten?

Einige Zitate aus Interviews mit Leiter/innen machen deutlich, welcher Entwicklungs- und Regelungsbedarf bezüglich des Zusammenwirkens von Leitung und Qualitätsentwickler/in besteht.

Die befragten Kollegen/innen formulierten folgende Hinweise:

Macht eine klare Rollen- und Aufgabenbeschreibung! Treffen Sie miteinander klare und detaillierte Abmachungen, wer für welche Aufgaben und Tätigkeiten zuständig ist, welche gegenseitige Informationspflicht besteht, welche Berichtspflicht, welche gegenseitige Konsultationspflicht usw.

• Wichtig sind eingespielte Verfahrensweisen und Vertrauen

Die Vereinbarungen sollten so formuliert sein, dass sie nicht Einschränkung und Kontrolle sind, sondern Verhaltenssicherheit geben. Darüber hinaus sollten Sie für regelmäßigen Austausch sorgen, z. B. durch einen festen (wöchentlichen?) Besprechungstermin zwischen Leitung und QB, durch die schnelle und unzensierte Weiterleitung aller qualitätsrelevanten Informationen an den/die Qualitätsbeauftragte/n, durch Ihre Bereitschaft, zuzuhören, durch Ihr Interesse daran, was in Ihrer Einrichtung vor sich geht.

• Entwickelt konkrete Vorhaben und klare Aufträge!

Aus der Selbstbewertung, aus der Stärken-Schwächen-Analyse usw. heraus entstehen in aller Regel Maßnahmen und Verbesserungsprojekte, die in der Qualitätsgruppe oder in Qualitätszirkeln bearbeitet werden; der/die Qualitätsbeauftragte ist dann verantwortlich für das Projektmanagement, für die operative Steuerung – und darüber sollte zwischen der Leitung und der/dem Qualitätsentwickler/in ein Kontrakt geschlossen werden.

Zum Schluss noch einige Warnhinweise...

aus der Praxis, nämlich aus den Fallstudien und aus Telefon-Interviews:

- "Der zeitliche Aufwand nach der Erstzertifizierung beträgt etwas 30% einer Vollzeitstelle, um den Prozess in Gang zu halten."
- "Es besteht die Gefahr, dass auf ihn alles abgewälzt wird, nach dem Motto: Das wird bei uns nicht gelebt, das macht der ja."
- "Die Aufgabe besteht nicht darin, alles zu machen, sondern dafür zu sorgen, dass es geschieht, und der Geschäftsleitung zu berichten, wenn es nicht geschieht."

- "Qualitätsbeauftragte/r sollte vorzugsweise ein/e Verwaltungskollege/ in sein – warum müssen alle Bonbons immer wieder an die Pädagogen/innen gehen?"
- "Trotzdem muss die Leitung sich weiter qualifizieren im Bereich Qualitätsmanagement!"

Stichwort:

Qualitätsentwickler/in – Qualitätsbeauftragte/r

Empfehlungen

"In jeder Organisation, die Qualitätsmanagement entwickelt, muss es zumindest eine Person geben, welche die Aufgabe einer Qualitätsbeauftragten wahrnimmt. Für den Fall ihres ungeplanten Ausfalls (zum Beispiel wegen Krankheit) sollte außerdem eine Stellvertretung benannt werden.

In großen Einrichtungen wird dies auf einer ganzen Stelle geleistet, in kleineren Einrichtungen wird eine Mitarbeiterin stundenweise damit beauftragt (mit einer gewissen Entlastung von bisherigen Aufgaben). In größeren Einrichtungen ist es sinnvoll, eine Person der mittleren Leitungsebene zu wählen, die in der Hierarchie Vertrauen nach unten und oben hat. Grundsätzlich empfehlen wir, für die Funktion der Qualitätsbeauftragten eine Person innerhalb der Einrichtung zu wählen. Damit wächst und verbleibt das Know-how in der Organisation. ...

So haben Sie als Qualitätsbeauftragte eine herausgehobene, aber keine bestimmende Position. Ihre Stelle ist als Stabsstelle mit den für Ihre Aufgaben notwendigen Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Sie kooperieren und entwickeln mit der Leitung und den Mitarbeitern, Sie entscheiden aber nie über Qualitätsstandards.

Die Position in der Einrichtung zeigt, dass Sie Akzeptanz bei Mitarbeiter/innen, Träger und Leitung haben müssen. Sie sollten eine gute Kenntnis der Arbeitsinhalte (...) haben; es ist günstig, wenn Sie seit längerer Zeit in der Einrichtung arbeiten und Eigen- und Besonderheiten Ihrer Organisation kennen. Sie müssen auf jeden Fall Motivation und Engagement für diese Funktion mitbringen.

Aus Ressourcengründen sind Personen mit übergeordneten Aufgaben (zum Beispiel Fachdienste oder Bereichsleiter/innen) besonders für diese Funktion geeignet. Sollten Sie eine Person mit ausschließlichen Leitungsfunktionen sein, werden Sie Mühe haben, die notwendige Nähe und Akzeptanz bei den Mitarbeiter/innen an der Basis zu bekommen."

(Schrever-Schubert/Hanselmann/Fritz 2000, S. 11-12)

Erfahrungen

"... hatte die Einrichtung entschieden, dem stellvertretenden Leiter als Qualitätsbeauftragten die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung zu übertragen. Er wurde von einigen fachbereichsbezogenen Aufgaben befreit und gewann so Zeit für das Thema Qualität. Zu seinen Aufgaben gehörten die Planung und Organisation der Arbeit, die Moderation des Qualitätszirkels, die Kontaktpflege zum Bundesprojekt und zur Projektberatung, die Initiierung des Beirats. ...

Aus diesen Aufgaben resultierten die Anforderungen, die an die Person des Qualitätsbeauftragten gestellt wurden. Sie sollen hier genauer dargestellt werden, weil sie typische Strukturprobleme dieser Funktion in einer mittleren oder kleineren Weiterbildungseinrichtung erkennen lassen. Deutlich wird, dass eine Person drei verschiedene Rollen innehat: Als Fachbereichsleitung stellt sie ihren Fachbereich in exponierter Weise für das Projekt zur Verfügung, was eine über das übliche Maß hinausgehende Transparenz bedeutet; als Teil der Leitung ist die Person für das Thema Qualität in der gesamten Einrichtung zuständig, weil Qualität immer "Chefsache" ist, und als Qualitätsbeauftragter wird eine Stabsfunktion übernommen, die kongruent zur Leitungsfunktion, aber "quer" zur Fachbereichsleitung liegt. Im Alltag bedeutet eine solche Funktionsansammlung, dass ein Qualitätsbeauftragter zwischen den hierarchischen Funktionen und den hierarchiefreien Funktionen wechseln muß. Da eine solche "Ämterhäufung" in kleinen Einrichtungen kaum zu vermeiden ist, sollte sowohl im Interesse der Person als auch des Prozesses nach einer Entlastung gesucht werden."

(Heinold-Krug/Claußen 1999, S. 28)

Beschreibungen

"Im Sinne der Prozessverantwortung kommt der Qualitätsbeauftragten zum einen die Aufgabe zu, einen geordneten und effizienten inhaltlichen und methodischen Ablauf der Qualitätsentwicklung zu unterstützen und zum anderen, das kreative Potenzial der Mitglieder der Qualitätsgruppe zu fördern. Zu den Aufgaben der Qualitätsbeauftragten zählten im Wesentlichen:

- Die interne sachbezogene und organisatorische Koordination der Arbeit der Qualitätsgruppe,
- die Moderation der Sitzungen der Qualitätsgruppe.
- die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen (in der Qualitätsgruppe und evtl. auch in der Einrichtung)."

(Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001, S. 146ff)

Literatur

Heinold-Krug, E./Claußen, W. (1999): Zu einer neuen Kooperationskultur finden – Gemeinsame Qualitätsentwicklung von Planenden und Lehrenden. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung II: Auf dem Weg zu besserer Praxis. DIE Frankfurt. S. 20-56

Mathes, E. (2002): Qualität in den eigenen Reihen entwickeln. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung Heft 3/2002, S. 28-30

Otto, B. (1999): Excellence im neuen Jahrtausend: Nicht auf QMBs abschieben! Ein Essay zum Thema Business Excellence. In: VDI (Hrsg.): Wege zum Erfolg durch Excellence. Düsseldorf . S. 3-13

Schiersmann, C./Thiel, H.-U./Pfizenmaier, E. (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Qualitätsentwicklungs-Projekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen, S. 146ff

Schreyer-Schubert, A./Hanselmann, P.G./Fritz, A. (2000): Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 28 der Reihe "Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe". Berlin

Starke, L. (2000): Der Qualitätsmanagement-Beauftragte. Loseblattordner mit CD-ROM. München

2.4 Leitung und Qualitätsbeauftragte/r im Zusammenspiel

Stolpersteine und Fallstricke

Schreyer-Schubert/Hanselmann/Fritz (2000, S.15) zählen folgende typischen Untiefen auf, in die man gemeinsam geraten kann:

• Schwache Leitung – starke QB

Wenn die Leitung einer Einrichtung im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung nicht die Gesamtverantwortung wahrnimmt, entsteht ein Machtvakuum, das leicht von einer engagierten QB ausgefüllt wird. Es entsteht Konkurrenz und entsprechendes "Gerangel" zwischen Leitung und QB (zum Beispiel können Verbesserungsvorschläge der QB von der Leitung als Kritik empfunden werden).

• Nicht interessierte Leitung - engagierte QB

Die Leitung hat keine Zeit, sich "auch noch" mit Qualitätsentwicklung zu beschäftigen. Sie delegiert Qualitätsentwicklung an die QB ("Machen Sie, Sie haben mein volles Vertrauen".) In diese Rolle gedrängt, kann die QB leicht zur "heimlichen" Leitung werden, weil viele Verbesserungsmaßnahmen im Kontakt mit geschäftsführenden Aufgaben stehen, oder entwickelte Prozesse werden nicht realisiert, weil die Leitung sie nicht in Kraft setzen will.

Die pflegende QB

Die überaus engagierte QB entwickelt und pflegt im Alleingang die Qualität in allen Bereichen. Die Qualitätszirkel werden nicht ernst genommen. Es entsteht zwar ein wunderschönes Handbuch, umgesetzt wird aber von den Mitarbeiter/innen an der Basis wenig. Sie können sich mit den Ergebnissen nicht identifizieren. Deshalb: Die QB sollte nur bereichsübergreifende und zentrale Aufgaben innerhalb des Qualitätssystems wahrnehmen.

• Die alleingelassene QB

Die QB erfährt keine eindeutige Unterstützung durch die Haltung der Leitung. Sie hat zwar den Auftrag zur Gestaltung der Qualitätsentwicklung, aber sie ist auf die Beteiligung der Mitarbeiter/innen angewiesen. (Sie soll, und das ist wichtig, keine Weisungsbefugnis haben). Besonders in Konfliktsituationen und schwierigen Phasen kann sich die QB auf einsamem Posten wieder finden. Hier muss ihr die Leitung klar und eindeutig den Rücken stärken.

• Die QB hat keine Zeit

Die QB hat keine oder zu wenig Freistellung. Der Kontakt zwischen QB und den Qualitätszirkeln ist schwach. Sie hat keine Zeit, die Gruppen und ihre Moderator/innen zu begleiten. Sie wird von den Ergebnissen der Zirkel überrascht, die sie womöglich fachlich nicht akzeptieren

kann. Der Informationsfluss in der Einrichtung wird nicht aufrecht erhalten oder engagierte Mitarbeiter/innen erhalten keine Rückmeldung über ihre Arbeitsergebnisse. Die Enttäuschung bei den Mitarbeiter/innen ist groß und ihre Motivation schwindet.

Alles im Lot?

Alle Erfahrungsberichte betonen, wie wichtig es ist, dass das persönliche Verhältnis zwischen Leitung und Qualitätsentwickler/in frei ist von belastenden und störenden Erfahrungen und Konflikten – "die Chemie muss stimmen". Das bedeutet vor allem: Das Verhältnis muss im Wesentlichen konkurrenzfrei sein. Konkurrenz fängt nicht erst dann an, wenn der/die Qualitätsbeauftragte die Leitungsstelle anstreben könnte – schwieriger ist Konkurrenz zwischen der Leitung und einer "heimlichen Leitung", die oft dazu führt, dass im verdeckten Spiel um Macht und Einfluss Rollen und Funktionen wie Qualitätsbeauftragter, Betriebsratsvorsitzender u. a. funktionalisiert werden.

Das Motto "die Chemie muss stimmen" meint überhaupt nicht, dass zwischen Leitung und Qualitätsentwickler/in keine nennenswerten Differenzen bestehen dürften; im Gegenteil: ein produktives Zusammenwirken braucht Unterschiede und Reibungsflächen.

Das Motto meint:

- · keine Konkurrenz, auch keine heimliche,
- gegenseitige Achtung und Respekt,
- die/der Qualitätsbeauftragte hat die volle Unterstützung der Leitung,
- die Leitung redet ihm/ihr nicht ständig rein, sondern nur dort und auf die Art und Weise, wo und wie es vereinbart worden ist.

Tipps zur Beziehungspflege: Kommunikation

Auch wenn von vornherein alles stimmt, sollten Sie sich gemeinsam mit der/dem Qualitätsbeauftragten ein Stück "Beziehungspflege" gönnen. Denn: Die Art und Weise, in der Sie, die Leitung und der/die Qualitätsbeauftragte, im Prozess der Qualitätsentwicklung sowohl jede/r für sich wie auch im Wechselspiel agieren, ist in hohem Maße erfolgsentscheidend für die Qualitätsentwicklung in Ihrer Organisation. Zu dieser Pflege könnte gehören:

 Die Verabredung regelmäßiger "Jour fixes" zwischen Ihnen beiden, wöchentlich oder vierzehntägig, die auch dann stattfinden, wenn es mal "nichts Wichtiges" zu besprechen gibt. Empfehlung: Gehen Sie davon aus, dass 50% des Nutzens solcher regelmäßigen Kommunikation darin besteht, wichtige Dinge zu besprechen und zu entscheiden, aber genauso 50% darin, dass Sie miteinander im Gespräch bleiben, Transparenz, Kooperation und Gesprächsbereitschaft pflegen. Dann dürfen Sie sich durchaus mal das Recht nehmen, sich "nur" für eine halbe Stunde bei einem Kaffe oder einem Tee ungestört und ohne den Druck, alles mögliche bereden und entscheiden zu müssen, über Gott und die Welt im Allgemeinen und die Qualitäts- und Weiterbildungswelt im Besonderen zu unterhalten.

- Klären Sie miteinander, wer wem worüber und wann jeweils zu berichten hat. Und auch wie: nur mündlich am Jour fixe? Oder auch mit schriftlichen Notizen? Wie umfangreich dokumentiert?
 Wohlgemerkt: Das geht in beide Richtungen auch die Leitung hat immer wieder Informationen, die sie der/dem Qualitätsentwickler/in weitergeben muss, oder hat an Sitzungen teilgenommen, in der qualitätsrelevante Themen und Entscheidungen anstanden.
- Verstehen Sie sich im Miteinander als eine Kombination aus Außenund Innenminister. Oder noch deutlicher:
 Leitung = Kanzler/in und Außenminister/in
 QB = Innenminister/in und Europaminister/in
 Wobei das ist ja auch in der "Wirklichkeit" dieser Metapher enthalten
 durchaus Konflikt- und Klärungspotenzial steckt im Feld Außen- und
 Europapolitik; das Europa der Qualitätsentwicklung kann z. B. der entsprechende Qualitätsring sein oder das regionale Netzwerk Trotz-

dem kann ein solches gemeinsames Grundverständnis sehr hilfreich

Gewähren Sie Ressourcen

sein.

Sorgen Sie dafür, dass die/der Kollege/in "Qualitätsbeauftragte/r" angemessen entlastet wird, dass er/sie sich diese Entlastung auch tatsächlich nimmt (und nicht wie so viele in der Weiterbildung so oft nur wieder eine zusätzliche Aufgabe auf alles andere draufpackt und davon ausgeht, das sei auch noch zu schaffen...). Dazu gehört auch, dass Sie einen Teil Sachbearbeitungs- bzw. Verwaltungskapazität dementsprechend umwidmen und zuordnen. Und nicht zu vergessen: Die Ergänzung der Kostenrechnung und der Haushaltsplanung um die entsprechenden Budgetposten, Kostenstellen usw.

Zu den Ressourcen gehört auch, dass Sie im Sinne von Personalentwicklung gemeinsam schauen, welche Möglichkeiten und Erfordernisse bezüglich Fortbildung des/der Qualitätsbeauftragten bestehen und diese einplanen und finanziell absichern – genauso wie Sie Supervision bzw. die Teilnahme an kollegialem Austausch bedenken und absichern sollten. Wie so oft liegt auch hier der Teufel im Detail – wenn der/die Qualitätsentwickler/in sich im Einzelfall die Reisekosten zum regionalen Treffen der Qualitätsbeauftragten erst mühsam erkämpfen muss, nützt auch eine vollmundige Absichtserklärung wie "Supervisi-

on ist ein sinnvoller und notwendiger Bestandteil der professionellen Tätigkeit" gar nichts.

Bitte kontraktieren Sie!

Alles, was Sie an Regelungen über Aufgaben und Befugnisse, gegenseitige Pflichten und Rechte usw. vereinbaren, sollten Sie schriftlich niederlegen, als förmlichen Kontrakt zwischen Leitung und Qualitätsbeauftragter/m abschließen und unterzeichnen. Selbstverständlich befristet und mit einer Klausel, die besagt, wann und wie die Vereinbarungen überprüft und ggf. geändert werden.

Darüber hinaus sollten Sie dann zu dem jeweils aktuellen Qualitätsprojekt noch spezielle Vereinbarungen treffen, die sich auf die Ziele, den Zeitrahmen u. Ä. des Projektes beziehen.

Tipps zur Zusammenarbeit zwischen Leitung und Qualitätsbeauftragten

13 Leiter/innen von Einrichtungen der Erwachsenenbildung wurden im Sommer 2001 nach ihren Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung befragt.

- Vertrauen muss da sein, die Beziehung muss "stimmen"
- Die Person muss in der Einrichtung Akzeptanz und ein gewisses "Standing" haben
- Es bedarf klarer Regelungen und Absprachen mit der Leitung
- ... und des regelmäßigen Austausches zwischen Leitung und QB

2.5 "Wir machen's ohne Qualitätsbeauftragten!"

Für den Fall, dass Sie sich in Ihrer Organisation nicht dafür entscheiden, eine/n Qualitätsentwickler/in zu beauftragen, sondern dass Sie als Leiter/in diese Aufgaben selbst übernehmen, finden Sie im Folgenden einige Hinweise und Empfehlungen zur Ausgestaltung der Situation.

Steuer- oder Qualitätsgruppe

Eine Qualitätsgruppe als Steuerungsinstrument ist in dieser Situation unerlässlich. Zum einen zu Ihrer eigenen Entlastung und Unterstützung, zum anderen auch zur Entlastung der Kollegen/innen von einem Teil der Befürchtungen, der Chef bzw. die Chefin könnte (mal wieder?) versucht sein, wenn nicht alles, so doch mindestens zu vieles selbst zu tun statt zu delegieren und Verantwortung zu übertragen.

Und grundsätzlich: Wenn Kooperation und Kommunikation die zentralen Aspekte des Prozesses wie auch der Wirkungen und Ergebnisse von Qua-

litätsentwicklung sind, dann braucht es von Anfang an eine kooperative und kommunikationsfördernde Steuerungsstruktur. Also eine Qualitätsgruppe. In der Sie als Leitung und Qualitätsentwickler/in natürlich mitwirken.

Leitung und Moderation von Sitzungen – nein danke!

Es könnte durchaus entlastend für Sie und alle anderen Beteiligten sein, in der Qualitätsgruppe, aber auch in anderen regulären Sitzungen, dafür zu sorgen, dass Sie als Leitung nicht mehr automatisch die Sitzungsleitung und Moderation übernehmen. Geben Sie diese Verantwortung ab, nutzen Sie die vorhandene Kompetenz der einen oder des anderen Mitarbeiters, entlasten Sie sich von der Doppel – oder gar Dreifachaufgabe: Leitung, Qualitätsbeauftragte und Sitzungsleitung – es ist schwer genug, die ersten beiden klar auseinander zu halten, da sollten Sie nicht auch noch die Verantwortung für die Sitzungsleitung haben. Das Dilemma ist, dass wir diese Doppelbelastung so oft im Alltag praktizieren, einschließlich der damit unvermeidlicherweise verbundenen Verwirrungen, Unklarheiten usw., dass wir es gar nicht mehr als etwas Belastendes und Verwirrendes erleben, sondern als den gewöhnlichen Normalfall, an den wir uns alle fraglos gewöhnt haben.

Extra stark, extra klar

So sollten sie sein, die Regelungen und Vereinbarungen zwischen der Leitung, der Qualitätsgruppe und eventuellen Qualitätszirkeln. Gerade auch darüber, was mit den Ergebnissen der Qualitätsgruppenarbeit oder der Qualitätszirkel geschehen soll, wie Entscheidungen über die Umsetzung von Vorschlägen getroffen werden. Natürlich auch über das Vetorecht der Leitung: Hat es aufschiebende oder verhindernde Wirkung? Wird eventuell neu beraten? Sind Bereiche davon ausgenommen?

Nicht verschreibungspflichtig: Supervision/Coaching

Soll heißen: Es ist durchaus anzuraten, sich für eine so komplexe Situation von vornherein Unterstützung in Form von Supervision oder Coaching zu holen, und natürlich von kollegialem Austausch und kollegialer Beratung!

Viele Erfahrungen zeigen, dass in der Weiterbildung und bei Führungskräften Supervision oder Coaching selten wahrgenommen wird (im doppelten Sinn des Wortes), und selbst wenn solche Unterstützung im Rahmen einer Projektarchitektur zur Verfügung steht, wird sie nur zögerlich angenommen. Deshalb an dieser Stelle der ermutigende Zuruf: Nutzen Sie Supervision oder Coaching, wenn Sie sich zusätzlich den Hut der/des Qualitätsbeauftragten aufsetzen. Bedenken Sie: Supervision o. Ä. ist ein Instrument, Ihre Professionalität zu sichern und zu entwickeln, gewissermaßen ein Instrument personaler Quali-

tätssicherung und –entwicklung, und nicht nur eine Feuerwehr, die erst gerufen wird, wenn es schon lichterloh brennt.

Übrigens: Auch dieses könnte eine anregende Vorbild- oder Vorreiterfunktion haben: Es ist erlaubter, ja erwünschter Bestandteil von Professionalität, sich personenbezogene Unterstützung zu holen!

Und dann achten Sie noch auf Folgendes:

Wenn Sie als Leitung auch die Verantwortung für die operativen Aufgaben der Qualitätsentwicklung übernehmen, ist es möglicherweise oft schwierig, zu unterscheiden, ob Sie im Einzelfall als Leiter/in oder als Qualitätsverantwortliche/r handeln und reden. Versuchen Sie, hier immer wieder Klarheit zu schaffen. Die Delegation einzelner Aufgaben und Verantwortungen wie oben beschrieben kann dabei hilfreich sein.

Möglich ist auch, diese Lösung erst einmal als eine "Regelung auf Zeit" zu behandeln und sich eine Frist zur Überprüfung zu setzen. Und wenn Sie im Lauf der Zeit zu der Erkenntnis kommen sollten: Es geht so nicht, wir müssen oder sollten das grundsätzlich anders regeln – dann dürfen Sie sich nicht scheuen, das einzubringen und vorzuschlagen statt bis zum bitteren Ende durchzuhalten.

Förderliche Bedingungen

13 Leiter/innen von Einrichtungen der Erwachsenenbildung wurden im Sommer 2001 nach ihren Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung befragt.

- · Austausch unter Leiter/innen, mit anderen Einrichtungen
- Vernetzung (Qualitätsring, regionaler Verbund)
- Wirkungen im Bereich Personalentwicklung: Kollegen/innen lernen und werden kompetenter, Leiter lernt MA und deren Kompetenzen besser kennen
- Erfolgserlebnisse und positive Rückmeldungen von Dritten
- In der Qualitätsgruppe sind verschiedene Arbeitsbereiche vertreten

2.6 Qualitätsgruppe: Die kommunikative Drehscheibe

Es geht um die zentrale Steuerungs- und Kommunikations-Plattform für Qualitätsentwicklung in Ihrer Organisation – damit sind beide Begründungen zitiert, warum eine solche Gruppe erforderlich ist:

als zentraler Ort der Kommunikation und Kooperation, der Perspektivenverschränkung,

 als Steuerungsinstrument und als Ort, an dem die steuerungsrelevanten Informationen ausgetauscht werden.
 Im Folgenden werden wieder wesentliche FAQ zum Thema abgearbeitet.

Brauchen wir eine solche Gruppe?

Ähnlich wie beim Thema "Qualitätsbeauftragte/r" lautet auch hier die klare Empfehlung: Richten Sie in Ihrer Einrichtung eine Qualitätsgruppe oder eine Steuerungsgruppe ein! Als den wesentlichen Ort des Qualitätsdiskurses, an dem die unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen zusammenkommen, "Perspektivenverschränkung" geschehen kann. Die Bedeutung und Wirkungsbreite einer solchen Gruppe lässt sich kaum überschätzen:

- In dieser Gruppe beziehen Sie die unterschiedlichen Sichtweisen, Erfahrungen und Ressourcen der verschiedenen beteiligten Gruppen in den Prozess der Qualitätsentwicklung ein. Der Austausch der unterschiedlichen Perspektiven eröffnet neue Blicke auf die Arbeit der Einrichtung und ermöglicht neue Einsichten.
- Die Einbindung von Teilnehmenden und Kursleiter/innen gewährleistet das Hereinholen der Kundensicht sowie der Perspektive und Erfahrungen derjenigen, die in direktem "Kundenkontakt" stehen.
- Das Spektrum der dann versammelten unterschiedlichen Kenntnisse und Fähigkeiten macht es wahrscheinlich, dass in der Gruppe hohe Kreativität und Leistungsfähigkeit entsteht. Die Gruppe entwickelt eine neue Diskussions- und Arbeitskultur, sie produziert neue gemeinsame Sichtweisen und verringert blinde Flecken bzw. betriebsblindes Herangehen an Problemlösungen.
- Die Ziele und Lösungswege müssen in einer solchen Gruppe zwischen den verschiedenen Interessengruppen ausgehandelt werden anders als in den bisherigen Gremienstrukturen und zwischen den beiden Funktionsgruppen "Pädagogik" und "Verwaltung". Das ermöglicht allen Beteiligten neue Lernerfahrungen und erzeugt Synergieeffekte.
- Die Arbeit in einer solchen heterogen zusammengesetzten Gruppe fördert zudem selbstorganisierte Lern- und Arbeitsprozesse, fördert die sozialen und kommunikativen Kompetenzen aller Beteiligten eine solche Qualitätsgruppe ist ein nachhaltiger Beitrag zur Personalentwicklung der Organisation.
- Darüber hinaus unterstützt die Gruppe die Leitung und die/den Qualitätsbeauftragten in ihrer Verantwortung und Aufgabe, den Qualitätsentwicklungsprozess zu steuern.

Wer sollte daran beteiligt sein? Und wie sollen wir auswählen?

Die optimale Größe einer solchen Gruppe liegt bei 3-5 Personen, bei größeren Einrichtungen können es 4-7 Personen sein. In der Gruppe sollten die verschiedenen Arbeitsbereiche repräsentiert sein: pädagogische Mitarbeiter/innen, Verwaltungskräfte, Kursleitende, ggf. Außenstellen, vielleicht sogar eine engagierte Teilnehmer/in. Dadurch können Sie gewährleisten, gerade die Außensichten systematisch mit einzubeziehen und zu nutzen. Empfehlenswerte Kriterien bei der Auswahl und Ansprache von Kollegen/innen sind:

- freiwilliger Wunsch nach aktiver Beteiligung,
- gezieltes Ansprechen von Mitarbeiter/innen,
- Vielfalt der erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten,
- alle Funktionsgruppen sollten vertreten sein.

Es handelt sich bei der Qualitätsgruppe um die Steuerungsgruppe für die Qualitätsentwicklung, in der Sie als Leiter/in auf jeden Fall vertreten sein sollten – denn für die Steuerung und alle Entscheidungen, die damit verbunden sind, sind letztlich Sie als Leitung verantwortlich.

Die Moderation der Sitzungen der Qualitätsgruppe übernimmt im Regelfall der/die Qualitätsbeauftragte. Als Ergänzung zu dieser Regel sollten Sie vereinbaren, dass Sie als Leiter/in nicht die Moderation der Gruppensitzungen übernehmen.

Und Kursleitende? Teilnehmer/innen?

Im Sinne umfassender Beteiligung und Einbeziehung aller Perspektiven und Erfahrungen sollten Sie auf die Mitwirkung von Dozent/innen und Teilnehmer/innen nicht verzichten. Natürlich stellt sich dann sehr schnell die Frage der Honorierung der Mitarbeit. Erfahrungsgemäß lässt sie sich eine Zeitlang durchaus im Sinne von ehrenamtlicher Mitwirkung beantworten, auf Dauer jedoch nicht. Hier ist gerade auf Seiten der Leitung Fingerspitzengefühl und Kreativität gefragt.

Gruppenentwicklung

Auch wenn sich einige der Mitglieder einer solchen Qualitätsgruppe schon mehr oder weniger lange aus der alltäglichen Zusammenarbeit kennen, ist diese Gruppe aber durch ihre "innovative" Zusammensetzung und Aufgabenstellung eine neue Gruppe, die alle Phasen der Entwicklung von Gruppen durchläuft (möglicherweise etwas schneller als wenn es eine komplett neu zusammengesetzte Gruppe wäre). Auf diese Entwicklung und die damit verbundenen Probleme und eventuellen Moderationsanforderungen sollten Sie gefasst sein – und nicht mit Enttäuschung reagieren oder gar mit Überlegungen, das "Experiment Qualitätsgruppe" für gescheitert zu erklären, wenn es nach drei oder vier Sitzungen noch nicht zu nennenswerten Ergebnissen gekommen ist

und Sie eher Nachrichten über Zusammenraufen, schwierige Diskussionen usw. bekommen.

(Näheres zum Thema "Team- und Gruppenentwicklung" siehe auch in nächsten Kapitel).

Eine Art Geschäftsordnung

... sollte sich diese Gruppe auf jeden Fall geben. Sie enthält die grundlegenden Vereinbarungen über die Aufgaben und die Zusammensetzung der Gruppe, das Zusammenwirken mit der Leitung und dem/der Qualitätsbeauftragten, die Art und Weise der Beschlussfassung in der Gruppe, die Verfahrensweisen für die Behandlung der Beschlüsse und Empfehlungen. Und selbstverständlich auch die üblichen Regelungen über Protokollführung, Sitzungsleitung usw. – das erfordert weder fünfstündige Diskussionen über Formalia noch sieben eng beschriebene Seiten, sondern nur die klare und knappe Formulierung dessen, was Sie zu Beginn der Arbeit an Regeln vereinbaren.

Stichwort:

Qualitätsgruppe

Die organisationsinterne Projektgruppe, die im Zusammenwirken mit der Leitung und ggf. der Qualitätsentwickler/in für die Steuerung der Qualitätsentwicklung und in der Regel auch für die konkreten Qualitätsprojekte zuständig ist. Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier (2001) nennen sie ausdrücklich "Qualitätsgruppe" in Abgrenzung zum allgemeinen Begriff der Qualitätszirkel.

In unserem Kontext geht es darum, dass die Qualitätsgruppe ggf. gemeinsam mit der/dem Qualitätsentwickler/in für die konkrete Durchführung aller Schritte eines Qualitätsentwicklungszyklus zuständig ist. Sie ist also gleichzeitig die interne Steuerungsgruppe für die Qualitätsentwicklung, moderiert ggf. durch den/die Qualitätsbeauftragte/n und im Wechselspiel mit der Leitung und den Gremien bzw. sonstigen Kooperations- und Kommunikationsorten der Einrichtung.

Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier (2001, S. 129ff) nennen als Ziele für die Einrichtung einer Qualitätsgruppe am Beispiel der Familienbildung:

- "Auf diese Weise gelingt es, die unterschiedlichen Sichtweisen, Erfahrungen und Ressourcen der verschiedenen an der Gestaltung der Familienbildung beteiligten Gruppen in den Prozess der Qualitätsentwicklung einzubeziehen. Wir gehen davon aus, dass der Austausch der unterschiedlichen Perspektiven neue Blicke auf die Arbeit der Einrichtung eröffnet und neue Einsichten ermöglicht. Diese Selbstthematisierung der Einrichtung stellt eine wesentliche Voraussetzung für deren Weiterentwicklung dar.
- Insbesondere die Einbindung von Teilnehmenden und Kursleiter/innen gewährleistet, dass – in der Sprache des Qualitätsmanagements – die Sicht der "Kunden" sowie derjenigen, die in direktem "Kundenkontakt" stehen, intensiv einbezogen wird.
- Das Spektrum der bei den verschiedenen Mitgliedern einer solchen Qualitätsgruppe vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass verschiedene Ideen und Problemlösestrategien zusammengetragen werden und ermöglicht eine

hohe Kreativität und Leistungsfähigkeit. Durch die Interaktionsprozesse in den Gruppen und die Aggregation unterschiedlicher Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen wird neues Wissen generiert und damit die organisationale Wissensbasis erweitert (...). Insofern stellt diese Arbeit eine Form des Wissensmanagements dar.

- Die Tatsache, dass die Ziele und Lösungswege zwischen den verschiedenen Interessengruppen ausgehandelt werden müssen, ermöglicht neue Lernerfahrungen und erzeugt Synergieeffekte.
- Die Arbeit in einer solchen heterogen zusammengesetzten Gruppe f\u00f6rdert zudem weitgehend selbstorganisierte Lern- und Arbeitsprozesse, die die Weiterentwicklung der Einrichtungen nachhaltig f\u00f6rdern k\u00f6nnen.\u00e4

Literatur

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000): Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. Heft 28 der Reihe "Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe". Berlin

Doppler, K./Lauterburg, C. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 2. Aufl. Frankfurt, Kapitel "Qualitätszirkel" S. 159-161

Hoffmann, C. (1998): Erfahrungen mit dem Qualitätszirkelkonzept im Bildungswerk der DAG. In: nbeb-MAGAZIN 2/1998. S. 37-39

Rissmann, M. (1997): Kooperationslernen in heterarchischen Teamstrukturen. In: Zech, R. (Hrsg.): Pädagogische Antworten auf gesellschaftliche Modernisierungsanforderungen. Bad Heilbrunn, S. 90-113

Schiersmann, C./Thiel, H.-U./Pfizenmaier, E. (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Qualitätsentwicklungs-Projekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen. Hier insbes. S.129ff

Schubert, M. (1989): Praxis der Qualitätszirkelarbeit. Deutsche Gesellschaft für Qualität DGQ (Hrsq.) Berlin

2.7 Qualitätszirkel: Die Projektwerkstatt

"Qualitätszirkel waren das wertvollste Instrument zur Implementierung und Umsetzung von QE." So äußerte sich eine der Gesprächspartnerinnen in den Fallstudien. Im Folgenden finden Sie die wesentlichen Aspekte zur Nutzung dieses Werkzeuges.

Was unterscheidet den Qualitätszirkel von der Qualitätsgruppe?

Die einrichtungsinterne Qualitätsgruppe hat in erster Linie Steuerungsund Koordinierungsaufgaben, erst in zweiter Linie kann sie – was in kleinen Einrichtungen nahe liegt – auch den Charakter eines Qualitätszirkels haben als Projektgruppe, die lösungsorientiert eine Verbesserungsmaßnahme oder ein Qualitätsprojekt bearbeitet. "Klassisch" ist ein Qualitätszirkel "nur" eine befristete, hierarchieübergreifende Projektgruppe mit dem Auftrag, innerhalb einer bestimmten Frist ein klar definiertes Veränderungsprojekt zu bearbeiten und Empfehlungen, Vorschläge bzw. Beschlüsse (je nach Auftrag) dazu zu entwickeln und zu präsentieren. Er hat keine Steuerungsfunktion.

Wie arbeiten Qualitätszirkel?

Qualitätszirkel befassen sich mit Schlüsselprozessen und Verbesserungsprojekten, für die (mindestens) Ziele und Qualitätsstandards entwickelt werden sollen. Sie sind Projektgruppen, die sich der Methoden und Verfahren des Projektmanagements bedienen sollten (siehe auch Kapitel 4.4.). Das bedeutet konkret:

- Sie sind auf eine bestimmte Dauer angelegte Gesprächs- und Arbeitsgruppen von vier bis acht Mitarbeiter/innen, in der Regel bereichs- und hierarchieübergreifend,
- die zeitliche Zielsetzung wird je nach Bedeutung und Umfang des Auftrages und der Verbesserungsmaßnahme vereinbart,
- die Teilnahme daran ist freiwillig, aber verbindlich,
- in regelmäßigen Abständen,
- möglichst unter Anleitung einer geschulten Moderatorin,
- die Teilnehmer/innen arbeiten mit Hilfe spezieller Problemlösungs- und Kreativtechniken,
- sie erarbeiten und präsentieren schließlich Lösungsvorschläge.

Kleine Checkliste zu Grundsätzen der Qualitätszirkelarbeit

• Q-Zirkel-Zeit ist Dienstzeit

Es muss klar sein, dass die Arbeit Dienstzeit ist und wie die Freistellung – etwa durch Umschichtung anderer Teamsitzungen – geregelt wird. Es sollte belohnt und nicht bestraft werden, wenn Mitarbeiter/innen hier ihre Kraft und Ideen investieren. Wenn Kursleitende daran teilnehmen, sollte diese Mitwirkung folgerichtig honoriert werden.

Klarheit vor dem Start

Allen Beteiligten muss schon vor dem Start klar sein, wie mit den Arbeitsergebnissen später umgegangen wird. Wer gibt die Ergebnisse wann frei? Wer hat ein Vetorecht? Welche Rolle spielt die Mitarbeiter/innenvertretung dabei?

Das Ziel beschreiben

Das Ziel des jeweiligen Qualitätszirkels muss am Anfang der Teamarbeit beschrieben werden, damit die Gruppe nicht im Verlauf immer wieder von neuem über Sinn und Zweck diskutieren muss.

• Arbeitsergebnisse brauchen verbindliche Beschlüsse

Ein Qualitätszirkel ist kein Debattierklub, sondern erarbeitet wertvolle Qualitätsstandards und Verbesserungsvorschläge, die später für den ganzen Bereich/die ganze Einrichtung Gültigkeit gewinnen werden.

• Zirkelarbeit ist Organisationsentwicklung

Qualitätszirkelarbeit ist zu einem großen Teil Organisationsentwicklung aus der Mitarbeiterschaft heraus. Gleichzeitig ist sie ein Lernfeld, eine Lernform, und damit ein Beitrag zur Personalentwicklung und Mitarbeiterqualifizierung.

• Kein Rationalisierungsinstrument

Es gibt den Mitarbeiter/innen Sicherheit, am Start bereits verbindlich von der Leitung zu hören, dass die Ergebnisse der Qualitätszirkelarbeit nicht für Rationalisierungszwecke verwendet werden. Solange derartige Befürchtungen mitschwingen, können Sie sich abstrampeln wie Sie wollen: Sie werden keine kreative Teamarbeit zustande bringen.

• Themenbezogen und befristet

Qualitätszirkel arbeiten in der Regel themenbezogen bzw. an einem begrenzten Projekt und somit befristet.

Moderation

Qualitätszirkel sollten, wenn Sie sie systematisch im Zuge von Qualitätsentwicklung als effektive und ergebnisträchtige Lern- und Arbeitsform einsetzen und nutzen wollen, nach Möglichkeit professionell moderiert arbeiten. Dafür gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

- Sie lassen sie extern moderieren, kaufen sich die erforderliche Kompetenz "auf dem Markt". Das kann natürlich auch heißen, dass Sie möglicherweise im Fundus Ihrer Kursleitenden und Referenten/innen jemanden haben, auf dessen Kompetenz Sie gegen Honorierung zurückgreifen können.
- Empfehlenswert ist jedoch, sich die erforderliche Kompetenz direkt ins Haus zu holen. Für kleine Einrichtungen kann das vorzugsweise heißen, der/dem Qualitätsbeauftragten eine Fortbildung in Moderation zu finanzieren. In einer größeren Einrichtung, die möglicherweise auf breiter Basis und längerfristig mit Qualitätszirkeln arbeiten will, ist anzuraten, außer dem/der Qualitätsentwickler/in noch einige weitere Kollegen/innen als Moderatoren/innen schulen zu lassen.

Phasen der Gruppenentwicklung

Auch für Qualitätszirkel gelten die Erfahrungswerte zum typischen Entwicklungsverlauf von Teams oder Arbeitsgruppen, wie sie im Modell der Team-

entwicklungsuhr nach Francis/Young dargestellt werden. (vgl. Francis/Young 1996, S. 172-173):

• Forming/Orientierungs- oder Testphase

Es geht um: Ziele verstehen, Teilziele definieren, Informationen sammeln, Struktur und Methoden entwickeln; das Klima ist eher höflich, vorsichtig, verschlossen, orientiert an allgemeinen Normen.

• Storming/Konfrontation und Konflikt

Es geht um: Sach- und Fachdiskussionen, Energie in die Arbeit stecken, Definition von Aufgabenrollen, Widerstand gegen Aufgaben und Methoden; das Klima ist eher konfrontativ, man kämpft um Macht und Status, Territorien und Individualität.

• Norming/Konsens und Kooperation, Organisierungsphase

Es geht um Spielregeln für die Arbeit, offenen Austausch von Ideen und Meinungen, Kooperation, Suche nach Lösungen; das Klima ist eher geprägt von Wertschätzung und Akzeptanz, Entspannung, Zugehörigkeit, Harmonie- und Konfliktvermeidung.

• Performing/Integrationsphase

Es geht um mehr Effizienz, die gemeinsame Aufgabe und die Methoden dazu, um Reflexion der Zusammenarbeit, um weitere Arbeitsteilung; das Klima ist eher geprägt von klaren Verhaltensstandards, Reflexionsfähigkeit, Feedback, Ideenreichtum und Leistungsfähigkeit.

Sie als Leiter/in, aber auch die/der Qualitätsbeauftragte bzw. Moderator/in eines Qualitätszirkels sollten sich dieser Entwicklungsschritte einer Arbeitsgruppe bewusst sein und das Durchlaufen der einzelnen Phasen im Fall des Falles als notwendig in Rechnung stellen. Das kann hilfreich sein zum Verständnis aktueller Schwierigkeiten in der Qualitätszirkelarbeit und zur Klärung dessen, was sinnvolle und angemessene Interventionen seitens Moderation oder Leitung sein können.

Stichwort:

Oualitätszirkel

Qualitätszirkel als Instrument moderner Personalführung

"Ein Qualitätszirkel ist eine zielorientiert arbeitende Gruppe von Mitarbeitern, die ihr eigenes arbeitsspezifisches Wissen und ihre Erfahrungen freiwillig einbringen, um Themen der eigenen Arbeit zu besprechen und durch selbstentwickelte Lösungen Produkt- und Arbeitsqualität verbessern zu helfen, sowie zu ihrer Selbstverwirklichung und Arbeitszufriedenheit beizutragen ." (Schubert 1988, S. 829)

Die vorliegende Definition über Qualitätszirkel enthält alle relevanten Merkmale dieser betrieblichen Arbeitsform:

- "Parallelität zur traditionellen Organisationsstruktur
- Kleingruppensituation
- Zielorientierung
- Freiwilligkeit
- Partizipation (= Selbstentwickeln von Lösungen)
- Zielebene 1: Verbesserung der Produkt- und Arbeitsqualität
- Zielebene 2: Selbstverwirklichung und Arbeitszufriedenheit." (Döring 1991, S. 186)

"Qualitätszirkel einrichten heißt Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich in Gruppen zusammenzutun und systematisch über Verbesserungen am eigenen Arbeitsplatz sowie im engeren Arbeitsumfeld nachzudenken. Wer in einem Qualitätszirkel arbeitet, darf offiziell tun, womit er sich inoffiziell ohnehin beschäftigt: sich Gedanken machen über all das, was ihm seine Arbeit erschwert, was ihm widersinnig scheint – und was ihm die Arbeit erleichtern würde. Die Energie, die normalerweise im Beklagen von Missständen nutzlos verpufft, wird umgewandelt in konstruktive Gestaltung von Lösungen. Früher nur im produzierenden Bereich eingesetzt, findet dieses Konzept mittlerweile längst auch im Dienstleistungsbereich Anwendung.

Der Erfolg von Qualitätszirkeln hängt allerdings von folgenden Faktoren ab:

- Motivation: "Alle Lust muss vom Volk ausgehen…" d. h. die Mitarbeiter müssen ein echtes Bedürfnis haben, sich mit solchen Fragen zu beschäftigen. Daß solche "Lust" ausschließlich auf freiwilliger Basis gedeihen kann, ist selbstverständlich.
- Infrastruktur: Geeigneter Besprechungsraum, Ausstattung mit Hilfsmitteln zur Visualisierung.
- Moderation: Kompetente Moderation und methodische Unterstützung der Gruppe.
- Koordination und Steuerung: Eine engagierte einzelne Person oder eine kleine Steuerungsgruppe als "Drehscheibe", die dafür sorgt, dass Ideen und Lösungsvorschläge konsequent überprüft und weiterverfolgt werden.
- Unterstützung durch die Hierarchie: Echte Bereitschaft speziell im mittleren Management, daraus Nutzen zu ziehen.
- Unternehmenskultur: Eine Kultur im Unternehmen, die geprägt ist von Partizipation und umfassendem Qualitätsdenken.
- Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat: Gegebenenfalls entsprechende Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat.

In der Praxis gefährden häufig folgende Klippen das Gelingen dieses im Kern richtigen Ansatzes:

- Die Mitarbeiter/innen werden auf diese Form der Mitwirkung nicht entsprechend vorbereitet.
- Das mittlere Management wird nicht aktiv eingebunden.
- Qualitätszirkel werden für alle gleichzeitig flächendeckend verordnet.
- Die Mitarbeiter fühlen sich ausgebeutet.
- Es wird keine angemessene Öffentlichkeit geschaffen.

 Man setzt ausschließlich auf die Karte "Ausbildung von Moderatoren"." (Doppler/Lauterburg 1994, S. 159-161)

Literatur

Antoni, C. (1996): Qualitätszirkel als Medium der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung. In: Geißler, H. (Hrsg.): Arbeit, Lernen und Organisation. Ein Handbuch. Weinheim. S. 191-214

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (Hrsg.) (2000)

Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. Heft 28 der Reihe "Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe". Berlin

Döring, K.W. (1991): Praxis der Weiterbildung. Analysen – Reflexionen – Konzepte. Weinheim

Doppler, K./Lauterburg, C. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 2. Aufl. Frankfurt, Kapitel "Qualitätszirkel"

Francis, D./Young, D. (1996): Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen. 5. Aufl. Hamburg

Hoffmann, C. (1998): Erfahrungen mit dem Qualitätszirkelkonzept im Bildungswerk der DAG. In: nbeb-MAGAZIN 2/1998, S. 37-39

Rissmann, M. (1997): Kooperationslernen in heterarchischen Teamstrukturen. In: Zech, R. (Hrsg.): Pädagogische Antworten auf gesellschaftliche Modernisierungsanforderungen. Bad Heilbrunn, S. 90-113

Schubert, M. (1988): Qualitätszirkel. In: Masing, W. (Hrsg.): Handbuch der Qualitätssicherung. München/Wien

Schubert, M. (1989): Praxis der Qualitätszirkelarbeit. Deutsche Gesellschaft für Qualität DGQ (Hrsg.) Berlin

2.8 Beteiligung muss organisiert werden

"Beteiligung ist Einmischen in die eigenen Angelegenheiten, das Einbezogensein bei Problemen und Lösungen, die für mich Konsequenzen haben". So lässt sich der Begriff allgemein definieren.

Doppler/Lauterburg (1994, S. 167) umreißen die Bedeutung von Beteiligung in organisationalen Veränderungsprozessen folgendermaßen:

"Oft können wir beobachten, wie gerade nicht das fertige Instrument, sondern der Prozess der Entstehung – etwa die gemeinsame Entwicklung von Leitbildern, Unternehmensvisionen, Führungsgrundsätzen und Managementsystemen – einen echten Entwicklungsschub mit sich bringt. Vorausgesetzt allerdings, es gelingt, diesen Prozess als intensiven Dialog zu gestalten. Menschen aus sehr unterschiedlichen Bereichen und hierarchischen Ebenen kommen während dieser Zeit miteinander ins Gespräch, lernen sich, ihre besondere Situation und Sichtweise kennen und verstehen. Dadurch werden echte Synergien freigesetzt,

ohne dass groß darüber geredet werden muß. Das gleiche ist zu beobachten, wenn *Corporate Identity* oder *Corporate Culture* unter maßgeblicher Beteiligung der eigenen Mitarbeiter – statt von noch so guten externen Experten – entwickelt und formuliert wird. Man kann sich oft nur wundern, welcher Ideenreichtum und welches Engagement bisher ungenutzt im Unternehmen geschlummert haben.

Meist setzt nicht das Instrument selbst den ausschlaggebenden Impuls, sondern der *Prozess seiner Entstehung*: Die Mitarbeiter spüren, dass das Management sie ernst nimmt, um sie an der Entwicklung aktiv zu beteiligen. Durch die Beteiligung der Betroffenen wird die Entwicklung selbst zum entscheidenden Vorgang."

Beteiligung braucht Information

Anders ausgedrückt: Beteiligt werden und sich beteiligt fühlen fängt mit dem informiert werden an, nicht erst mit der Teilnahme an einem Qualitätszirkel oder an einem konkreten Veränderungsprojekt. Dies ist gewissermaßen die "moralische Dimension" von Beteiligung: Wer beteiligt sein soll und will, muss Informationen kriegen, Zugang dazu haben, Transparenz erleben. Je demokratischer die Qualitätsentwicklungsprozesse, desto nachhaltiger die Veränderungswirkungen. "Partizipation setzt in hohem Maße auch Transparenz des Prozesses gegenüber allen Mitarbeitenden voraus. Gerade weil Qualitätsentwicklung in vielerlei Hinsicht mit Organisations- und Personalentwicklung zu tun hat und solche Veränderungsprozesse nicht immer von allen a priori begrüßt werden, dient die Transparenz des Prozesses auch der Reduktion von Bedenken und Befürchtungen." (Meisel 1999, S. 246).

In diesem Sinne ist es eine notwendige Pflicht der Leitung, alle Mitarbeiter/innen von Anfang an aktuell über ein geplantes Qualitätsentwicklungsprojekt zu informieren. In aller Regel bieten die regulären Dienst- oder Mitarbeiterbesprechungen den geeigneten Rahmen dafür. Darüber hinaus sind dann mit der/dem einrichtungsinternen Qualitätsentwickler/in und ggf. mit dem Qualitätszirkel oder der Qualitätsgruppe Vereinbarungen darüber zu treffen, wann und in welcher Form Informationen regelmäßig weiterzugeben sind – im Rahmen der regulären Mitarbeiter-Besprechungen, im Rahmen der wie auch immer geregelten Informationsflüsse in der Einrichtung und eventuell zusätzlich. Relativ einfach zu regeln ist das in kleinen Einrichtungen; je größer und komplexer die Organisation, desto schwieriger ist die Gestaltung der Information und Kommunikation, desto mehr verlangt sie nach Nutzung von Möglichkeiten wie Intranet, internen Newslettern oder gar einer "Qualitätszeitung", die alle ein oder zwei Monate erscheint und an alle Mitarbeiter/innen geht (z. B. hat die vhs Frankfurt hat im Rahmen ihres Qualitätszirkel-Projektes eine solche hausinterne Zeitung herausgegeben).

Beteiligung an Selbstbewertung

Die umfassende oder bereichsspezifische Selbstbewertung nach dem Leitfaden der EFQM oder mit Hilfe anderer Instrumente (z. B. Fragebogen des niedersächsischen VHS-Landesverbandes, Selbstreport für das lernerorientierte Qualitätstestat) ist die Ausgangsbasis für die konkreten Veränderungs- und Verbesserungsprojekte in Ihrer Organisation. Um diese Basis so breit und sicher wie möglich zu machen, ist eine breitestmögliche Beteiligung und Einbeziehung unterschiedlicher Erfahrungen und Denk –und Sichtweisen zu empfehlen. Das heißt konkret, dass in kleinen Einrichtungen alle hauptberuflich Beschäftigten daran beteiligt sein sollten wie auch Vertreter/innen der weiteren "stakeholder". In größeren Einrichtungen kommen Sie nicht um Überlegungen herum, die einzelnen Gruppen u. U. nur teilweise bzw. in repräsentativer Auswahl zu beteiligen.

Einige Praxisbeispiele:

- An der Selbstbewertung nach EFQM der katholischen Familienbildungsstätte Mönchengladbach-Rheydt (Anna-Ladener-Haus) waren beteiligt:
 - die Leiter/in,
 - die pädagogischen Mitarbeiter/innen,
 - die Verwaltungsmitarbeiter/innen,
 - eine der Außenstellenleiter/innen,
 - zwei Kursleiter/innen,
 - die Vorsitzende des Trägervereins.
- Am Organisationsentwicklungs-Workshop der VHS Bad Salzuflen war auch das Hausmeister-Ehepaar beteiligt, das gerade an Wochenenden wesentliche kundenbezogene Dienstleistungen und Prozesse leistet.
- Verfügt eine Einrichtung über eine Cafeteria o. Ä., so sollten auch die dort Tätigen einbezogen werden.
- Erst recht, wenn es sich um eine Bildungsstätte mit Übernachtungsund Versorgungsbetrieb handelt: Dort gehören die Prozesse der hauswirtschaftlichen Versorgung zu den Schlüsselprozessen der Organisation.

Beteiligung an Entscheidungen

Beteiligung heißt nicht nur: gefragt werden und die eigene Sichtweise einbringen, sondern auch an Entscheidungen und Beschlüssen mitzuwirken. Angefangen bei dem Beschluss, in einen organisierten Qualitätsentwicklungsprozess einzusteigen, über die Priorisierung von identifizierten Verbesserungsbereichen bis hin zur Beschlussfassung über umzusetzende Veränderungen – wenn die davon Betroffenen an der Entscheidung nicht mitwirken können und dürfen, sinken die Chancen zur erfolgreichen Implementierung und Erprobung noch so sinnvoller Vorschläge und Lösungen beträchtlich.

Daraus folgt die Grundregel einer umfassenden Beteiligung aller Gruppen bzw. "stakeholder" an der Steuerungs- bzw. Qualitätsgruppe, aber auch an den Qualitätszirkeln. Gerade bei letzteren ist anzuraten, im Fall des Falles die Grenze der Beteiligung eher weiter als enger zu ziehen. Die Gefahr, die eine oder andere Perspektive außer acht zu lassen, nicht alle Sichtweisen und Erfahrungen einzubeziehen und damit einzelne Mitarbeiter/innen oder eine ganze Gruppe mit einer "aufoktroierten" Lösung zu konfrontieren, wiegt sicher schwerer als das Risiko, jemanden in den Qualitätszirkel einzubeziehen, der/die sich möglicherweise etwas "überflüssig" vorkommt und die Gruppengröße anwachsen lässt.

Und was sagen "erfahrene Praktiker/innen" dazu?

Telefonische Interviews mit Leiter/innen von Weiterbildungsorganisationen bestätigen die grundsätzliche und entscheidende Bedeutung einer breiten Beteiligung auf allen Ebenen:

- Auf die Frage "Welche Kompetenzen und Stärken haben Sie einbringen können?" kamen Antworten wie: "Offenheit für Vorschläge von Kursleitenden und Mitarbeitenden", "Mut zu einer breiten Beteiligung";
- auf die Frage "Was haben Sie als f\u00f6rderlich f\u00fcr die Qualit\u00e4tsentwicklung erlebt?" gab es u. a. folgende Nennungen: "Zusammensetzung der Qualit\u00e4tsgruppe: alle Funktionen, Tr\u00e4ger, Kursleitende", "Unterschiedliche K\u00f6pfe und Denkstrukturen waren beteiligt", "Einbeziehung von Kursleitenden und Teilnehmer/innen und deren Wahrnehmungen und R\u00fcckmeldungen".

Verantwortung der Leitung

Es liegt in der strategischen Verantwortung der Leitung, darauf zu achten – in Abstimmung und Arbeitsteilung mit der/dem Qualitätsentwickler/in – dass bei der Zusammensetzung der Projektgruppen gründlich geprüft wird, wer denn jeweils mit einzubeziehen ist, wer ggf. die wichtigeren und die unwichtigeren "stakeholder" sind, um den jeweiligen Umfang der Beteiligung strategisch und operativ angemessen zu bestimmen.

Stichwort:

Beteiligung

"Oft können wir beobachten, wie gerade nicht das fertige Instrument, sondern der Prozess der Entstehung – etwa die gemeinsame Entwicklung von Leitbildern, Unternehmensvisionen, Führungsgrundsätzen und Managementsystemen – einen echten Entwicklungsschub mit sich bringt. Vorausgesetzt allerdings, es gelingt, diesen Prozess als intensiven Dialog zu gestalten. Menschen aus sehr unterschiedlichen Bereichen und hierarchischen Ebenen kommen während dieser Zeit miteinander ins Gespräch, lernen sich, ihre beson-

dere Situation und Sichtweise kennen und verstehen. Dadurch werden echte Synergien freigesetzt, ohne dass groß darüber geredet werden muß. Das gleiche ist zu beobachten, wenn *Corporate Identity* oder *Corporate Culture* unter maßgeblicher Beteiligung der eigenen Mitarbeiter – statt von noch so guten externen Experten – entwickelt und formuliert wird. Man kann sich oft nur wundern, welcher Ideenreichtum und welches Engagement bisher ungenutzt im Unternehmen geschlummert haben.

Meist setzt nicht das Instrument selbst den ausschlaggebenden Impuls, sondern der *Prozess seiner Entstehung*: Die Mitarbeiter spüren, dass das Management sie ernst nimmt, um sie an der Entwicklung aktiv zu beteiligen. Durch die Beteiligung der Betroffenen wird die Entwicklung selbst zum entscheidenden Vorgang."

(Doppler/Lauterburg 1994, S. 167)

"DAS HERZSTÜCK: BETEILIGUNG

Will man Ernst machen mit dem Gedanken, dass die Verbesserung der Organisation nur Schritt für Schritt aus dem Bestehenden heraus zu schaffen ist, muss man auch die Fähigkeiten und Interessen der Beschäftigten im Blick haben. Menschen, die gewohnt sind, Verantwortung für ihre Weiterbildungskunden und Lehrgangsteilnehmer zu übernehmen, sollten nicht von der Gestaltung und Entwicklung ihrer eigenen Organisation ausgeschlossen bleiben.

Beteiligung der Beschäftigten aller Ebenen stellt nicht nur eine Strategie dar, die Ideen und Gestaltungsbeiträge der Mitarbeiter/innen nutzbar zu machen. Sie ist ebenfalls nicht nur ein Versuch, die Akzeptanz für die zu unternehmenden Schritte bei den Betroffenen sicherzustellen. Sie bringt vor allem die Wertschätzung für und den Respekt vor den Kompetenzen der Beschäftigten zum Ausdruck. Sie unterstreicht damit in besonderem Maße die Gemeinsamkeit

Wer meint, Qualitätspolitik müsse gegen die Beschäftigten durchgesetzt werden, wird sie kaum als Verbündete für eine breit angelegte Modernisierung gewinnen können. Beteiligung heißt damit auch, die Organisation kooperationsorientiert zu führen. Sie stellt eine besondere Verpflichtung dar, die Beiträge der Beschäftigten ernst zu nehmen und sich ihrer Umsetzung anzunehmen. ...

Ein Beteiligungskonzept, das nur Teile der Beschäftigten vertretungsweise einbezieht, wird langfristig Unmut und Unzufriedenheit hervorrufen. Denn es arbeitet entweder mit Gremien, die quer zur Organisation liegen, oder es nötigt die Beteiligten, Teilaufgaben immer wieder an andere zu übergeben ohne die Chance zu haben, Maßnahmen vollständig zu bearbeiten und zu erproben. ...

Es soll auch nicht verhehlt werden, dass Beteiligung nicht in allen Fällen und ausnahmslos ein erquickliches Geschäft ist. Beteiligung und Offenheit für die von den Beschäftigten geäußerte Kritik und für die von ihnen vorgetragenen Veränderungsinteressen birgt auch immer die Gefahr, dass sich diejenigen zu Wort melden, die jede Veränderung von vornherein ablehnen. Eine beteiligungsorientierte Projektorganisation bietet ein ausgezeichnetes Forum für Nörgler und Bremser. Hier ist ... viel Überzeugungs- und Schlichtungsarbeit zu leisten.

Beteiligung bedeutet aber auch, eine neue Art der Zusammenarbeit zwischen Menschen zu organisieren, die vorwiegend in Bereichs- oder Abteilungsphilosophien gedacht haben. Diese Zusammenarbeit setzt sich erfahrungsgemäß langfristig gegen Versuche, Neuerungen zu unterlaufen, durch.

Beteiligung setzt einen Prozess in Gang, der in seiner Dynamik meistens unterschätzt wird. Menschen, und nicht nur solche, die in Weiterbildungseinrichtungen arbeiten, haben Interesse an sinnvoller und sinnstiftender Arbeit. Die Einführung eines Qualitätsmanage-

mentsystems ist darauf angewiesen, dass sich der Projektverlauf nach und nach selbständig programmiert. Dies geht nur, wenn die Beiträge der Beschäftigten sich sinnvoll in die Sachziele einfügen. Denn zu Beginn ... können nicht alle Unwägbarkeiten und Teilergebnisse vorhergesehen werden. Erfahrungsgemäß hängt es von der Seriosität und Intensität der Beteiligung ab, ob sich die Sach- und Sinnorientierung im Projektverlauf erhöht. ...

Die Einrichtung einer Beteiligungsorganisation im Rahmen eines Qualitätsmanagementprojektes birgt aber auch die besondere Verpflichtung der Leitung, dafür zu sorgen, dass alle die Chance auf Mitwirkung erhalten. Dabei sind diejenigen Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter besonders zu fördern, die sich aufgrund fehlender Übung schwer tun, ihre Meinungen und Beiträge offen zu äußern.

Beteiligung hat last but not least Auswirkungen auf die gesamte Organisationskultur. Wer einmal mit der breiten Beteiligung der Mitarbeiterschaft begonnen hat, kann die Uhr nach Abschluss seines Projektes nicht wieder zurückdrehen.

Beteiligung "erzieht" die Mitwirkenden dazu, sich ein verstärktes Mitsprache- und Mitgestaltungsrecht anzueignen, Information und Offenheit zu fordern und selbständige Entscheidungsspielräume zu reklamieren. Beteiligung lässt sich also gewissermaßen nicht instrumentalisieren. Dieser Aspekt muss insbesondere im Führungssystem der Einrichtung berücksichtigt werden, sollen die operativen Resultate ... nachhaltig in der Organisation Wirkung erzielen."

(Leitfaden für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung der DAA NRW, S. 22-24)

Literatur

DAA (Hrsg.) (o. J.): Leitfaden für die Einführung eines handhabbaren Qualitätsmanagementsystems in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung. Düsseldorf

Doppler, K./Lauterburg, C. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 2. Aufl. Frankfurt

Stichwort:

Kunde/Teilnehmer

Die Verwendung des Kundenbegriffs ist im Kontext der Erwachsenenbildung nicht unumstritten. Im Zusammenhang mit der Diskussion um Qualität ist der Begriff jedoch gebräuchlich geworden, weil damit verdeutlicht werden kann,

- dass Teilnehmende Kunden und Kundinnen sind, also auch die entsprechenden Rechte haben. Sie sind in vielen Fällen Vertragspartner, indem sie eine Leistung kaufen, bzw. sie haben als Kunden Rechte, z. B. aufgrund des Verbraucherschutzes;
- dass auch in der Erwachsenenbildung Kunden und Auftraggeber nicht gleichzeitig Teilnehmer sein müssen. Wenn z. B. eine Firma bei einer Volkshochschule einen Kurs für ihre Mitarbeiter/innen in Auftrag gibt, sind diese die Teilnehmenden und die Firma ist Kundin der VHS.

Im Bereich der Erwachsenenbildung muss aber darauf geachtet werden, dass der Kundenbegriff längst nicht alle Dimensionen des Teilnehmerbegriffs abdeckt. Inzwischen wird auch ab und zu der Begriff "Nutzer/in" verwendet; darin kommt zum Ausdruck, dass Wei-

terbildungsorganisationen zunehmend auch Leistungen und Angebote zur Verfügung stellen, die über organisierte Lehr- und Lernveranstaltungen hínausgehen (Theater- oder Kinovorführungen, Lern- und Weiterbildungsberatung, sozialer Treffpunkt, Nutzung von Räumen und Gastronomie usw.).

"Teilnehmer/innen nennen wir unsere Kunden und Kundinnen und beziehen uns damit auf ihre Eigenschaft als Lernende. In dieser Eigenschaft treten sie mit Bildungseinrichtungen in Kontakt, um ihre jeweils besonderen Lernziele und Lernbedürfnisse zu verfolgen. In der Eigenschaft als Teilnehmende konsumieren sie nicht das Produkt Bildung, sondern sind sie am Entstehen des Produkts wesentlich beteiligt. Man kann sogar sagen, dass bei jeder/m Teilnehmer/in letzten Endes ein anderes Produkt entsteht, auch wenn sie vordergründig am gleichen Angebot teilnehmen. Diese je unterschiedlichen Lernergebnisse entstehen sogar zu unterschiedlichen Zeiten – manche Lernprozesse entfalten ihre Wirkung erst einige Zeit nach der eigentlichen Teilnahme. Teilnehmende gehen eine persönlichere Beziehung zu der Bildungseinrichtung ein als Kunden und sie stellen damit an das Personal der Einrichtungen andere Anforderungen: Mitarbeitende und Teilnehmende sind in diesem Sinne Lernpartner."

(DIE-EFQM-Branchenversion, Glossar)

Hannelore Bastian skizziert das "Spannungsfeld" dieser beiden Begriffe und der damit verbundenen Sichtweisen folgendermaßen:

"Mit seiner "Orientierung am Teilnehmer" sieht sich der hauptberuflich planende Erwachsenenpädagoge als Anwalt der Lernenden insofern, als er mit dem Anspruch arbeitet, die zu vermittelnden Lerninhalte auf deren Motivationsstruktur, Lernvoraussetzungen, -bedürfnisse und –gewohnheiten abzustimmen, und dies nicht nur aus Gründen didaktischmethodischer "Passung", sondern als unverzichtbare Voraussetzung für einen erwachsenenpädagogischen Lernprozess, der zugleich als ein demokratischer verstanden wird. Damit ist die "Orientierung am Teilnehmer" nicht nur das pädagogisch funktionale Ernstnehmen seiner Interessenlage und Lernziele, sondern gleichzeitig auch eine explizite bildungspolitische Parteinahme. Teilnehmerorientierte Erwachsenenbildung möchte den Lernenden nicht als Objekt von Belehrung betrachten, sondern in seinem Status als mündiges Subjekt anerkennen, das nicht nur das Ziel von Bildungsarbeit darstellt, sondern immer schon als ihr Ausgangspunkt zu gelten hat.

Die Betrachtung der Teilnehmenden als "Kunden" stellt die Lernenden in einen völlig anderen, nämlich nicht-pädagogischen Sinnzusammenhang, macht sie scheinbar zu "Konsumenten" einer "Dienstleistung" und stellt Bildungsangebote damit auf eine Stufe mit beliebigen anderen Dienstleistungen – und dies erschien als ein alarmierendes Warnsignal für einen sich abzeichnenden grundlegenden Substanzverlust des Bildungsgedankens." Sie plädiert jedoch für eine "Versöhnung" und Vermittlung beider Sichtweisen und Be-

Sie plädiert jedoch für eine "Versöhnung" und Vermittlung beider Sichtweisen und Begrifflichkeiten:

"Unter dem Zwang zu Marktfähigkeit und wirtschaftlichem Erfolg werden diese potenziellen Teilnehmer/innen … zu zahlenden Kunden, deren erfolgreiche Gewinnung und Bindung zunächst einmal die institutionellen Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt rücken lässt. Wenn keine "Gebühr" mehr zu entrichten ist, sondern ein Preis für die in Aussicht gestellten Leistungen verlangt wird, gewinnen die Umstände der Leistungserbringung an Bedeutung – und müssen sich den Vergleich mit konkurrierenden Angeboten gefallen lassen. Eine ansprechende und informative Darstellung der Angebote gewinnt dann ebenso an Bedeutung wie Transparenz der Preisgestaltung und nutzerfreundliche Anmeldemodalitäten, verbunden mit guter Service- und Beratungsqualität sowie Veranstaltungsorten und -räumen, die eine angemessene Ausstattung in verkehrsgünstiger und attraktiver Lage bieten. In Bezug auf die hier angesprochene Qualität der Rahmenbedingungen erscheint

die Kundenperspektive tatsächlich als eine additive zur pädagogisch verstandenen Teilnehmerorientierung und erfüllt die Funktion, eine zeitgemäße Präsentation und Ausgestaltung der Angebote und ihrer Durchführung zu gewährleisten. So gesehen würde der "Kunde", sobald er seinen Platz im Kurs der Wahl eingenommen hat, wieder zum "Teilnehmer". ...

Ich möchte ... die These aufstellen, dass der Kundenbegriff und der Dienstleistungsgedanke ... geeignet sein könnten, die Eigenrechte des "Teilnehmers" als lernendes Subjekt in seinen Interessen und Bedürfnissen gerade auch dort zu stärken, wo es im eigentlichen Sinne um seine Bildung geht, nämlich in seiner Wahrnehmung im Planungsprozess der Weiterbildungseinrichtung sowie in der Interaktion mit den Lehrenden. Der Kundenbegriff stellt ganz unzweideutig klar, dass sich der Existenzzweck der Einrichtung aus ihrer Leistung für die Abnehmer/innen legitimiert und nicht umgekehrt die Abnehmer/innen zur Aufrechterhaltung der Einrichtung dienen."

(Bastian 2002, S. 11-12)

Literatur

Bastian, H. (2002): Der Teilnehmer als Kunde – der Bildungsauftrag als Dienstleistung. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. DIE-Reihe Perspektive Praxis. Bielefeld, S. 11-24

Nittel, D. (1997): Teilnehmerorientierung – Kundenorientierung – Desorientierung … ? Votum zugunsten eines "einheimischen" Begriffs. In: Arnold, R. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung. Opladen, S. 163-184

2.9 Qualifizierung der Akteure

Qualitätsentwicklung hat fast unvermeidliche Qualifizierungswirkungen, denn die Arbeit in Qualitätszirkeln und in einer Qualitätsgruppe ist Qualifizierung, sie bedeutet gemeinsames Lernen von ziel- und lösungsorientiertem Arbeiten im Team.

Aber hier soll die Rede davon sein, welche Qualifikationen für einen nachhaltigen und erfolgreichen Qualitätsentwicklungsprozess gebraucht werden, in erster Linie bei den verantwortlichen Akteuren: bei der Leitung und bei der/dem Qualitätsbeauftragten.

Qualifizierung aller

QE braucht auf jeden Fall Qualifizierung für alle. Das fängt im Vorfeld an, mit sich schlau machen über Qualitätsmodelle, Trends im Lande, Rahmenbedingungen, übergeordnete Trends der Qualitätsdiskussion usw. Als Leiter, aber auch als QB. Und es geht weiter mit der Informationsweitergabe an die Kollegen/innen, in Form von Informationsworkshops bzw. Berichten zum entsprechenden Tagesordnungspunkt in der Dienstbesprechung usw. Dies alles sind die ersten "Qualifizierungsmaßnahmen" zum Thema "Qualitätsentwick-

lung" für die gesamte Organisation. Auch die Pflege der Kommunikationskultur, der Sitzungen ist ein Beitrag zur Qualifizierung. Des Weiteren braucht es für alle Mitarbeiter/innen grundlegende Informationen zu dem von Ihnen gewählten Qualitätsmodell – je früher, desto besser. Zum Glück bieten ja alle Institutionen, die das eine oder andere Modell repräsentieren z. T. kostengünstige Einführungsveranstaltungen an. Weiterer Qualifizierungsbedarf stellt sich möglicherweise konkret bei der Realisierung einzelner Organisationsentwicklungsprojekte: So kann es z. B. auf Sie zukommen, dass Sie im Zuge der Entwicklung von Evaluationsmaßnahmen Kursleitende und hauptberufliche Mitarbeiter/innen schulen lassen müssen in Konzeptionierung, Durchführung und Auswertung von Befragungen. Oder Sie kommen an den Punkt, an dem Sie Ihren Kursleitenden Fortbildungen zu Feedback-Verfahren in Seminaren o. Ä. anbieten müssen.

Qualifizierung der/des Qualitätsbeauftragten

"Qualitätsentwickler/innen bewegen sich zwischen rein zweckorientierter Funktionserfüllung und prozesshafter Begleitung von Veränderungen" (Mathes 2002, S. 29). Unabhängig von den individuellen Voraussetzungen, die "Ihre" Qualitätsentwicklerin oder "Ihr" Qualitätsbeauftragter mitbringt, gibt es hinsichtlich dieser Rolle also einen zweigeteilten oder doppelten Qualifizierungsbedarf:

- Zum einen fachliche Kompetenzen: bezüglich Kenntnissen und Erfahrungen im Qualitätsmanagement und vor allem im von Ihrer Organisation gewählten Modell und Verfahren, aber auch bezüglich fachlichmethodischer Kompetenzen wie Moderation von Gruppen, Projektmanagement, Präsentation u. a.;
- zum anderen soziale und personale Kompetenzen: hinsichtlich der schwierigen Rolle zwischen Leitung und Mitarbeiter/innen, hinsichtlich des Ausbalancierens der Doppelrolle Qualitätsbeauftragte/r einerseits und Fachkollege/in andererseits, eventuell verschärft durch die Wahrnehmung von Führungs- und Leitungsaufgaben, falls es z. B. eine Fachbereichsleiter/in oder der Verwaltungsleiter sein sollten.

Auf der beigefügten CD-ROM finden Sie ein ausführliches "Kompetenzprofil für Qualitätsentwickler/innen". Dieses Kompetenzprofil ist konzeptionelle Grundlage der vom DIE entwickelten und angebotenen Fortbildung für Qualitätsentwickler/innen in Einrichtungen der Weiterbildung.

Eine Art Kompetenz-Einkaufsliste

Auf dem Hintergrund unserer Telefon-Interviews und der Fallstudien und der Erfahrungen in der DIE-Qualifizierung von Qualitätsentwickler/innen

stellen wir hier eine Liste von konkreten Qualifizierungs-Erfordernissen zusammen, aus der das eine oder andere mit Sicherheit auf Sie zukommen wird.

Gebraucht wird:

- Moderationskompetenz,
- Methodenkompetenz in Gesprächsführung,
- · Qualifizierung in Projektmanagement,
- Information/Beratung zu Benchmarking-Verfahren,
- Schulung von Kursleitenden in Befragungsmethoden,
- Schulung von Verwaltungsmitarbeiter/innen in der Auswertung von Befragungen,
- Entwicklung von Beschwerdemanagement,
- Beratungskompetenz bei hauptberuflichen Kollegen/innen in Pädagogik und Verwaltung,
- Telefontraining,
- Supervision, kollegiale Beratung für Qualitätsbeauftragte.

Und was brauchen Sie als Leitung?

Was Sie persönlich an Fortbildung und Qualifizierung brauchen, über die Kenntnisse des jeweiligen Qualitätsmodells hinaus, können natürlich nur Sie selbst beurteilen.

Darüber hinaus braucht es aber seitens der Leitung Offenheit und Bereitschaft, Fortbildung und Qualifizierung und auch professionelle Unterstützung wie Supervision o. Ä. als notwendige Investitionen in die Zukunftsfähigkeit Ihrer Einrichtung zu begreifen und zu behandeln. Sie sollten im Rahmen der Mitarbeitergespräche und weiterer Maßnahmen der Personalentwicklung Fortbildungswünsche und Fortbildungsbedarfe zum Thema machen, ggf. konkrete Vereinbarungen mit einzelnen Mitarbeiter/innen darüber treffen, auf jeden Fall mit der/dem Qualitätsentwickler/in. Langfristig geht es darum, dass zu den Merkmalen einer lernenden Organisation auch die Bereitschaft der Mitarbeiter/innen zu Fortbildung und die Bereitschaft der Leitung, diese zu fördern, gehört. Auf den Qualitätsentwicklungs-Nenner gebracht: Bereitschaft zu und Teilnahme an Fortbildungen und Qualifizierungen wird über kurz oder lang zu einem Qualitätsmerkmal von Weiterbildungsorganisationen werden. Diese Perspektive wird deutlich im Qualitätsbereich 8 des "Lernerorientierten Qualitätsmodells für Weiterbildungsorganisationen", in dem eine der Mindestanforderungen beschrieben ist mit "Systematische Fortbildungsplanung und Auswertung für alle Mitarbeiter/innen liegt vor" ((Ehses/Heinen-Tenrich/Zech 2002, S. 49).

3. Exkurs: Prozessmanagement

Festlegungen müssen so viel Platz lassen, dass die Entwicklungen des Lebens hineinpassen.

Schmid, B. (1998, S. 47)

Von Gerald Graubner

Gegenwärtig findet in der Organisationsentwicklung ein Umdenkprozess statt: Weg vom den "linear-kausalen Ursache-Wirkungsmodellen" hin zum Verständnis einer Organisation als "offenes sozio-technisches System". Einer der wesentlichen Aspekte des "systemischen Ansatzes" ist die Prozessorientierung. Ihre Anwendung als Methode der Entwicklung von Organisationen wird als Prozessmanagement bezeichnet. Prozessmanagement wird zurzeit als äußerst geeignete Methode angesehen, um Erwachsenenbildungseinrichtungen verlässlich zu organisieren.

Der folgende Beitrag soll Erwachsenenbildungseinrichtungen helfen, Prozessmanagement zu verstehen, um es für die Lösung ihrer individuellen Organisationsprobleme nutzen zu können. Wir wollen daher viele konkrete Umsetzungsbeispiele anbieten. Auf der anderen Seite möchten wir aber, bevor wir Beispiele für die Umsetzung vorstellen, Begriffe und verwendete Instrumente klar definieren.

3.1 Was ist ein Prozess?

Der Prozessbegriff

Die internationale Norm ISO 9000:2000 definiert den Begriff Prozess als "Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt". Was ist darunter zu verstehen?

Am einfachsten erschließt sich der Begriff, wenn wir uns unter einem Prozess einen Arbeitsablauf vorstellen. Ein Arbeitsablauf besteht aus einer Folge von Tätigkeiten. Jeder Arbeitsablauf hat ein vorgegebenes Ziel und führt zu einem Ergebnis. Für einzelne Tätigkeiten bestehen oft interne oder externe Vorgaben. Interne Vorgaben können Ziele sein oder auch Anweisungen zum Beispiel in der Form schriftlicher oder mündlicher Dienstanweisungen. Externe Vorgaben können als vertragliche, aber auch gesetzliche Vorgaben vorhanden sein. Einzelne Tätigkeiten können Schnittstellen zu angrenzenden Funktionen besitzen. Das Ergebnis eines Arbeitsablaufs wird für Empfänger bereitgestellt. Solche

Empfänger werden in der modernen Organisationssprache als Kunden bezeichnet. Empfänger sind in einer Erwachsenenbildungseinrichtung in der Regel einzelne Personen oder Personengruppen. Zu unterscheiden sind interne und externe Kunden. Interne Kunden sind Personen innerhalb der Organisation, die das Ergebnis als Vorgabe für die von ihnen zu verantwortenden Arbeitsabläufe benötigen. Externe Kunden sind Personen, denen die Leistung der Organisation zur Verfügung gestellt wird. Wer externer Kunde/externe Kundin ist, gilt es zu definieren. Externe Kunden einer Einrichtung sind zum Beispiel ihre Teilnehmer, können aber auch ihre Auftraggeber, ihre Dozenten und ihre Mitarbeiter sein.

Ein konkretes Beispiel: Die Auswahl und Einstellung neuer Dozenten ist ein Prozess. Er besteht aus einer Reihe von Tätigkeiten wie das Gewinnen von Dozenten, ihre Auswahl, ihre Einstellung und ihre Einarbeitung. Für den gesamten Prozess sind Ziele festgelegt, zum Beispiel sollen fachlich und pädagogisch geeignete Personen gefunden werden – wobei die Eignung genau definiert ist – sie sollen in das vorhandene Team passen und die Honorare, die von der Einrichtung gezahlt werden können, akzeptieren. Für einzelne Tätigkeiten, zum Beispiel für das Auswahlverfahren, sind interne Vorgaben festgelegt. Es ist festgelegt, wer grundsätzlich an einer Auswahl teilnimmt, für das Auswahlgespräch wird eine Frageliste mit definierten Kriterien verwendet, die Form der Entscheidungsfindung ist geregelt. Ebenfalls sind Schnittstellen definiert. So ist festgelegt, dass die Einrichtungsleitung, die Verwaltung, die Arbeitnehmervertretung über jede Einstellung schriftlich informiert werden. Im Ergebnis hat der Prozess erreicht, dass die in den Zielen festgelegten Merkmale erfüllt werden. Es ist eine fachlich und pädagogisch geeignete Person gefunden worden, die bereit ist, für das vereinbarte Honorar beste Leistungen zu erbringen. Dieses Ergebnis wird von den Kursleitern, den internen Kunden, benötigt, um ihre Prozesse, nämlich die jeweiligen Bildungsmaßnahmen, so durchzuführen, dass die gewünschte Leistung erreicht wird.

Prozessmanagement - warum?

Was ist das Besondere an diesem Ansatz? Eigentlich ist Prozessmanagement nichts Neues, denn auch in der Vergangenheit sind Arbeitsabläufe festgelegt und geregelt worden. Jedoch ist dies in der Regel nicht als durchgehendes Organisationsprinzip angewandt worden. Wir haben bisher überwiegend über die Festlegung von Zuständigkeiten organisiert. Ausdruck dafür sind Organigramm und Stellenbeschreibungen. Diese Organisationsform wird auch als "funktionsbezogene" Organisation bezeichnet. Damit wurden zwar die hierarchischen Beziehungen untereinander festgelegt und wer für welche Aufgaben zuständig ist, aber nicht was im Einzelnen getan werden muss und wie einzelne Tätigkeiten auszuführen sind. Ziel dieser Organisationsform war es, den Funktionsträ-

gern bei der Ausführung der ihnen übertragenen Aufgaben eine große Gestaltungsfreiheit einzuräumen, von der man annahm, dass sie den Anforderungen des pädagogischen Prozesses entspräche und ihm am besten nützen würde.

Die Freiheit in der Ausführung verursacht jedoch auch Probleme. Wenn Ziele und Vorgaben nicht definiert und die zu ihrer Erreichung erforderlichen Arbeitsabläufe nicht festgelegt sind, liegt es im Ermessen der Ausführenden, wie sie ihre Arbeit tun. Dies führt oft zu individuellen Auslegungen und als Folge davon zu unübersichtlichen Arbeitsvollzügen. Probleme werden dann nicht als gemeinsam zu erarbeitende Lösungen aufgefasst, sondern individualisiert und Verbesserungen werden – wenn überhaupt – in einzelnen Arbeitsbereichen vorgenommen und umfassen selten die gesamte Einrichtung. So haben Erwachsenenbildungseinrichtungen auch immer mit dem Problem der Beliebigkeit zu kämpfen.

Mit dem Prozessmanagement, bei dem neben der Festlegung von Zuständigkeiten der Schwerpunkt auf der Regelung der Durchführung von Arbeitsabläufen, also dem "was" wird getan und "wie" es getan wird liegt, soll diesem Problem begegnet werden. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer "ablaufbezogenen" Organisation. Prozessmanagement bietet sich als eine Organisationsform an, mit der einerseits die benötigte Gestaltungsfreiheit gewährt und andererseits die erforderliche Verbindlichkeit hergestellt werden kann. Über die Auswahl der Prozesse und darüber, was und wie viel darin geregelt wird, legt die Einrichtung den Umfang, die Freiheitsgrade und die Verbindlichkeit ihrer Organisation fest. Für Prozesse, die größtmöglicher Freiheiten in der Ausführung bedürfen, werden nur Rahmenbedingungen festgelegt, während Prozesse, die eine exakte Ausführung der einzelnen Tätigkeiten verlangen, weil darüber zum Beispiel vertraglich festgelegte Nachweise zu erbringen sind (z. B. das Führen von Anwesenheitslisten), so konkret geregelt werden, dass alle Ausführenden genau die Ergebnisse und Nachweise schaffen, die gefordert sind.

Prozessstruktur

Aus der Sicht des Prozessmanagements besteht eine Organisation aus einer Vielzahl von Prozessen, die untereinander in Beziehung stehen und deren Ergebnisse für interne oder externe Kunden bereitgestellt werden. Oder anders ausgedrückt, eine Organisation kann als Netzwerk von Prozessen begriffen werden. Eine derartige Vielfalt verlangt nach einer Ordnung. Im Prozessmanagement werden üblicherweise drei Prozesskategorien unterschieden:

- Leitungsprozesse
- Geschäftsprozesse
- Unterstützende Prozesse

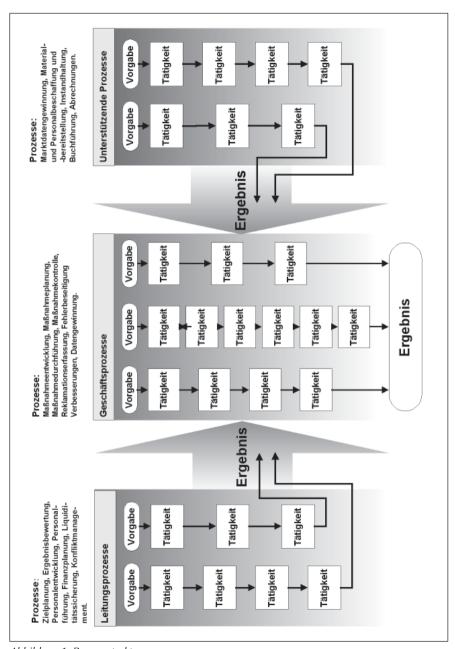


Abbildung 1: Prozessstruktur

Im Zentrum der Prozessstruktur stehen die Geschäftsprozesse. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Ergebnisse direkt an die externen Kunden der Organisation gehen. Die Frage, wie Teilnehmer die Leistungen einer Einrichtung wahrnehmen, wird daher vom Ergebnis dieser Prozesse bestimmt. Das Ergebnis wiederum ist abhängig von der Qualität jedes einzelnen Geschäftsprozesses.

Demgegenüber werden Leitungsprozesse und unterstützende Prozesse von externen Kunden nicht direkt wahrgenommen. Beide Prozesskategorien liefern ihre Ergebnisse ausschließlich an interne Kunden. So gesehen haben sie Dienstleistungsfunktionen für die Geschäftsprozesse. Sie sind nie Selbstzweck, sondern müssen vielmehr dafür Sorge tragen, dass die auf externe Kunden bezogenen Geschäftsprozesse so wirksam sind, dass sie deren Kundenanforderungen und -erwartungen erfüllen.

Eine Anmerkung zu den Begriffen. Geschäftsprozesse werden zum Beispiel auch als "operative Prozesse", "Schlüsselprozesse", "Kernprozesse", "Leistungserbringungsprozesse", "Prozesse der Produktrealisierung" bezeichnet. Für Leitungsprozesse finden sich die Bezeichnungen "Führungsprozesse", "Managementprozesse". Unterstützende Prozesse sind auch als "Supportprozesse", "Hilfsprozesse", "Nebenprozesse" bekannt.

Für unsere Praxis ist die Art der Bezeichnung nicht von Bedeutung. Es kommt letzten Endes darauf an, die für eine Erwachsenenbildungseinrichtung erforderlichen Prozesse zu ermitteln. Dazu können die drei Kategorien einen ersten groben Ansatzpunkt liefern. Die Kategorien bieten ein Schema für die Zuordnung der vielfältigen Prozesse einer Organisation.

Prozess und Projekt

In der Diskussion um das Prozessmanagement wird häufig nicht zwischen Prozess und Projekt unterschieden. Für unsere weiteren Betrachtungen ist die begriffliche Trennung jedoch von großer Bedeutung.

Wenn wir von Prozessen sprechen, dann meinen wir Arbeitsabläufe, die so geregelt sind, dass sie in dieser Form immer wieder ausgeführt werden können, also wiederholbar sind. Demgegenüber hat das Projekt einmaligen Charakter. Neben dem Begriff "Projekt" wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff "Maßnahme" verwendet. Projekte oder Maßnahmen enden mit der Erreichung des definierten Zieles. Demgegenüber gelten für Prozesse meist längerfristige Ziele. Prozesse werden geändert, wenn sich ihre Ziele ändern. Prozesse werden nicht mehr benötigt, wenn ihre Ziele entfallen.

Welche Prozesse sollen ausgewählt werden?

Die Vorstellung, dass eine Organisation aus einem Netzwerk von Prozessen besteht, ist zunächst nichts weiter als eine zwar nützliche, weil die Abläufe und nicht mehr allein die Funktionen betrachtet werden, jedoch noch völlig abstrakte Sichtweise. Die Frage, die es angesichts der Vielzahl möglicher Prozesse zu beantworten gilt, lautet: "Welche Prozesse werden von meiner Organisation benötigt und sollen bearbeitet werden?"

Es ist weder machbar noch wirtschaftlich sinnvoll, alle Prozesse einer Einrichtung zu bearbeiten. Es muss darum gehen, diejenigen Prozesse zu erfassen – und zu regeln – von denen sich eine Organisation die bestmögliche Erfüllung ihre Ziele verspricht. Das bedeutet, eine Organisation muss sich zunächst im Klaren darüber sein, was ihre Ziele sind.

Jede Organisation wird ihre eigenen Vorstellungen davon besitzen, welche Ziele sie verfolgt. So gesehen gibt es keine allgemeingültigen Standards für die Auswahl von Prozessen. Jede Organisation hat grundsätzlich die Freiheit, sich so zu organisieren, wie sie es, unter Beachtung der für sie geltenden Ziele, für zweckmäßig hält. Wenn sie ihre Ziele kennt, ist sie in der Lage, die für deren Erreichung benötigten Prozesse zu ermitteln und so zu regeln, dass die Ziele sicher erfüllt werden. Diese Gestaltungsfreiheit ist ein Wert, der gegen übereifrige Standardisierungsversuche verteidigt werden muss. Eine funktionierende Organisation arbeitet mit definierten Zielen und beherrscht die Abläufe, die zu ihrer Erreichung notwendig sind – selbst wenn sie den Begriff "Prozessmanagement" nicht einmal kennt.

Andererseits ist es kein Geheimnis, dass Organisationen mit einer funktionierenden Unternehmensorganisation nicht allzu häufig anzutreffen sind. Für alle diejenigen, die noch nicht oder nicht regelmäßig mit systematischen Zielen und Prozessen arbeiten, werden im Folgenden einige in der Praxis gebräuchliche Methoden der Prozessauswahl vorgestellt.

Prozessauswahl in Bezug auf Vorgaben

Bei dieser Methode geht es darum, jene Prozesse zu ermitteln, die eine Organisation benötigt, um die an sie gestellten Vorgaben zu erfüllen. An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Norm ISO 9000:2000 anstelle "Vorgabe" den Begriff "Anforderung" verwendet und ihn definiert als "Erfordernis oder Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist". Wir werden im Weiteren den umgangssprachlich gebräuchlichen Begriff "Vorgabe" benut-

zen. In gleicher Weise wie die Norm verstanden, jedoch etwas einfacher übersetzt, wollen wir darunter die Forderungen verstehen, die intern und extern an uns gestellt werden und die wir zu erfüllen haben oder die wir erfüllen wollen.

Mit welchen internen Forderungen haben wir uns auseinander zu setzen? Zu den internen Forderungen zählen zum Beispiel die inhaltlichen Vorstellungen und das Selbstverständnis unserer Organisation. Weiterhin gehören dazu die bestehenden schriftlich oder mündlich erlassenen organisatorischen und inhaltlichen Anweisungen und Vereinbarungen.

Externe Forderungen werden von verschiedenen Interessengruppen an uns gestellt. Zum Beispiel von unseren Teilnehmern. Sie haben Bedürfnisse und Erwartungen, die sie durch die von uns angebotenen Kurse erfüllt wissen wollen. Unter der Annahme, dass ihre Bedürfnisse und Erwartungen erfüllt werden, sind sie bereit, die Kursgebühren zu entrichten. Wir haben einen Auftrag zu erfüllen, der uns von dem Träger unserer Institution gestellt wird und der in der Regel jährlich in Form unterschiedlichster Auflagen ergänzt, geändert oder erneuert wird. Uns wird ein Budget zur Verfügung gestellt, für das unser Auftraggeber festgelegte Leistungen von uns verlangt. Und auch der Gesetzgeber stellt Forderungen an unsere Organisation wie zum Beispiel Gesetze zum Arbeitsschutz, Datenschutz, Brandschutz.

Die Aufzählung soll nur ein Überblick sein, der aber verdeutlichen soll, welche Bedeutung die konkrete Erfassung der Vorgaben für die Auswahl von Prozessen besitzt. Jede Einrichtung muss sich klar darüber werden, welche Vorgaben für sie von Bedeutung sind und sie muss eine Gewichtung vornehmen. Welche Vorgaben sie erfüllen will und wie sie daraufhin ihre Prioritäten setzt, ist ein Entscheidungsprozess, der zeitlich vor der Prozessauswahl liegt.

Das Erfassen von Vorgaben kann zu einem erheblichen Aufwand führen. Allein die Sammlung aller bestehenden Dienstanweisungen, Verfügungen, Protokollnotizen und ihr Abgleich auf Aktualität, Gültigkeit und Überschneidungen wird außerordentliche Kraftanstrengungen erfordern. Ganz zu schweigen von mündlichen Vereinbarungen oder Anweisungen.

Auf der Grundlage der priorisierten Vorgaben werden in einem weiteren systematischen Schritt Ziele entwickelt. Mit Blick auf ihre Ziele legt die Organisation dann die Art und Anzahl ihrer Prozesse fest. Ein einfaches Beispiel dazu: Eine Einrichtung hat sich bislang wenig mit dem Problem des Brandschutzes beschäftigt und setzt diese Vorgabe deshalb in ihrer Prioritätenliste ganz nach oben. Sie definiert dafür das Ziel: "Vollständige Erfüllung der Brandschutz-

auflagen, um alle Haftungsrisiken auszuschließen". Nun werden systematisch alle Prozesse ermittelt, die erforderlich sind, um dieses Ziel zu erreichen. Wir werden später noch zeigen, dass hiervon auch die Art und Weise der Gliederung eines Prozesses und die Art und Weise seiner Regelung als Verfahren abhängt.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Um die Frage nach der Wichtigkeit ihrer Prozesse beantworten zu können, muss eine Organisation also zunächst ihre Vorgaben erfassen, sie analysieren, gewichten, Prioritäten bilden und dann Ziele festlegen.

Etwas zugespitzt ausgedrückt, ist Prozessmanagement (oder auch Qualitätsmanagement) letztlich nichts anderes, als die Ausrichtung einer Organisation auf ihre Ziele, indem die dafür erforderlichen Arbeitsabläufe ermittelt und so geregelt werden, dass die Zielerreichung sichergestellt ist und belegt werden kann, wenn ein Nachweis gefordert ist.

Prozessauswahl nach Funktionsbereichen

Bei dieser Methode wird von bestehenden Funktionsbereichen ausgegangen und für jeden Funktionsbereich werden solche Aufgaben ausgewählt, die geregelt und verstetigt werden sollen. Diese Aufgaben werden dann als Prozesse definiert.

Man kann dabei zunächst mit übergeordneten Funktionsbereichen beginnen. Für eine Erwachsenenbildungseinrichtung könnten das die Bereiche Einrichtungsleitung, Kursleitung und Verwaltung sein. Die zu regelnden Aufgaben werden für jede Funktion festgelegt – wobei zu einer modernen Unternehmenskultur sicherlich gehört, dass eine Regelung zu Art und Umfang der Beteiligung an diesem Verfahren besteht.

Die Funktionsbereiche werden bei größeren Weiterbildungseinrichtungen weiter differenziert. So kann, falls dies als sinnvoll angesehen wird, der Bereich Kursleitung in Fachgebiete, die Verwaltung zum Beispiel in Finanzbuchhaltung, Teilnehmerabrechnung, Haustechnik unterteilt werden. Dadurch ergeben sich zunehmend detaillierte Prozesse und als Folge davon immer mehr differenziert geregelte Arbeitsabläufe.

Die Prozessauswahl nach Funktionsbereichen stellt bei dieser Methode das grundlegende Auswahlkriterium dar. Um aber innerhalb dieses Kriteriums wichtige von weniger wichtigen Prozessen unterscheiden zu können, muss auch hier der Bezug zu bestehenden Vorgaben für den jeweiligen Funktionsbereich hergestellt und es müssen Ziele dafür festgelegt werden.

Prozessauswahl aus der Sicht des Kunden/der Kundin

Diese Methode stellt die radikalste Anwendung des Prozessmanagements dar. Sie betrachtet die Arbeitsabläufe der Organisation ausschließlich aus der Sicht ihrer Kunden.

Nehmen wir für eine Erwachsenenbildungseinrichtung als Beispiel den Kunden/die Kundin. Alle Aufgabenbereiche der Einrichtung, die unmittelbare Berührung mit Teilnehmer/innen haben, werden als Prozesse definiert. Eine solche Prozesskette kann zum Beispiel bei dem Veranstaltungsplan beginnen, sich über das Anmeldeverfahren, die Durchführung des Kurses, die Betreuung während und zwischen den Kursen fortsetzen und mit dem Abschluss des Kurses und der Nachbetreuung enden.

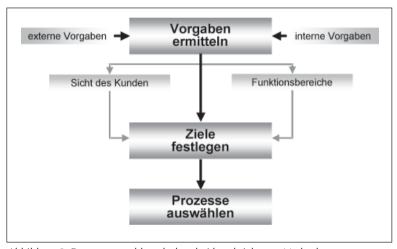


Abbildung 2: Prozessauswahl nach den drei beschriebenen Methoden

Die Vorgabe für alle Prozesse sind die Bedürfnisse und Erwartungen der Teilnehmer. Bei der Prozessauswahl nehmen wir ihre Sichtweise ein. So fragen wir uns, wie nehmen diese unseren Veranstaltungsplan wahr, ist er leicht zu lesen, ist er übersichtlich, ist er überall verfügbar? Hinsichtlich des Anmeldeverfahrens: Ist die Einrichtung gut erreichbar, ist die telefonische Anmeldung auch außerhalb der Kernarbeitszeiten besetzt, wie lange hängen Teilnehmer in der Leitung?

Aus solchen Fragestellungen heraus werden Ziele formuliert, die wiederum die Grundlage für die Prozessauswahl bilden.

Über diese externe Sicht auf unsere Arbeitsabläufe entdecken wir Regelungsbedarfe, für die wir Prozesse definieren.

Alle internen Arbeitsabläufe, die für Teilnehmer gleichsam im Hintergrund stattfinden und von ihnen deshalb nicht wahrgenommen werden, haben in Bezug auf diese Prozesse eine Dienstleistungsfunktion.

Diese Methode ist auch deshalb radikal zu nennen, weil sie, konsequent angewendet, zu einer teilweisen oder gar völligen Umstrukturierung der Einrichtungsorganisation führen kann. Denn alle Funktionen und Aufgaben, die nicht der Orientierung an den Teilnehmern dienen, müssten folgerichtig zur Disposition gestellt und gegebenenfalls geändert oder aufgehoben werden.

Prozessmodelle

Prozessmodelle sollen Anwendern die Suche nach den "richtigen" Prozessen erleichtern. Das ist kurz gesagt der Sinn solcher Modelle wie ISO 9000, Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus (KTQ), EFQM, um die gegenwärtig bekanntesten zu nennen. Allen diesen Modellen ist zu Eigen, dass sie Prozesse vordefinieren und für diese Prozesse Mindeststandards vorgeben, die Anwender zu erfüllen haben.

ISO 9000:1994

Die ISO-Norm in der Version von 9001/9002/9003:1994 ist das zurzeit bekannteste Prozessmodell. Es wurde für Unternehmen der industriellen Serienfertigung geschaffen. Sein originäres Ziel ist, Zulieferbetriebe zu qualitätsfähigen Unternehmen zu entwickeln. Der Hintergrund: Hersteller geben aus Gründen der Kostenersparnis immer größere Anteile ihrer Teilefertigung an Zulieferbetriebe ab und müssen sich nun darauf verlassen können, dass diese Betriebe fehlerfrei liefern. Die sogenannten Elemente dieser Norm sind Prozesse, die so ausgelegt sind, dass eine Qualitätssicherung in den Arbeitsabläufen von Zulieferbetrieben möglich wird.

Für Erwachsenenbildungseinrichtungen war dieses Prozessmodell nie geeignet. Warum dennoch so viele Einrichtungen die Norm angewendet haben, um ihr Managementsystem aufzubauen und darüber ein Zertifikat zu erlangen, soll hier nicht erörtert werden. Letzten Endes haben diese Einrichtungen mit der Zertifizierung nach der ISO-Norm ein Testat dafür erhalten, dass sie die Prozesse und Standards eines industriellen Serienfertigers erfüllt haben.

ISO 9001:2000

Die "neue" ISO, seit Dezember 2000 in Kraft, vermeidet eine branchenbezogene Prozessorientierung. Die ihr zugrunde liegenden Prozesse orien-

tieren sich an den drei Kategorien "Leitungsprozesse", "Geschäftsprozesse" und "unterstützende Prozesse". Die Geschäftsprozesse, in der Norm als "Prozesse der Produktrealisierung" bezeichnet, sind zwar wie in der 1994er ISO-Norm Prozesse eines Unternehmens der industriellen Serienfertigung, sie sind aber nicht mehr verpflichtend zu erfüllen. Diese Prozesskategorie ist vielmehr als Checkliste zu verstehen, verbunden mit der Möglichkeit, nicht benötigte Prozesse (begründet) auszuschließen.

Das eigentlich Neue dieser Norm sind die hohen Anforderungen an die Aufgaben der Leitung. Unternehmensleitungen werden zu Führungsaufgaben verpflichtet, die sich auf alles das beziehen, was zurzeit Stand moderner Unternehmensführung ist. Um einige Beispiele zu nennen: Festlegen einer Unternehmenspolitik, Bestimmen messbarer Ziele für Funktionsbereiche und Ebenen, Management von Personal- und Sachmitteln, Verantwortung für die Prozesse des Unternehmens, Verpflichtung zur Überwachung der Wirksamkeit des Managementsystems und zur ständigen Verbesserung. Mit diesen Leitungsaufgaben schlägt die ISO-Norm bewusst die Brücke zum Total Quality Management.

Erwachsenenbildungseinrichtungen werden sich bei der Auswahl ihrer Prozesse an diesem Standard für Leitungsaufgaben messen müssen. Darüber hinaus bietet ihnen die neue ISO jedoch kaum neue Anhaltspunkte für die Prozessauswahl, weil die Prozesse der Produktrealisierung die spezifischen Belange einer Weiterbildungseinrichtung nicht ausreichend aufnehmen.

Das EFQM-Modell

Mit ihrem EFQM-Modell will die European Foundation for Quality Management (EFQM) den europäischen Ansatz für ein Total Quality Management-Modell konkretisieren. Ziel ist es, Unternehmen – unabhängig von Branche, Größe und Struktur – auf ihrem Weg zu "exzellenten" Ergebnissen Hilfestellung zu leisten. Das Modell bietet Prozesse und Prozessinhalte an, die, wenn sie angewendet werden, zur Bildung einer selbstlernenden Organisation führen, die sich im Sinne des Total Quality Managements ständig verbessert.

Das EFQM-Modell unterscheidet die Kategorien "Befähiger" und "Ergebnisse". Unter dem Begriff "Befähiger" werden fünf Prozesskategorien (im Modell als "Kriterien" bezeichnet) genannt: Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse. Für jedes dieser Kriterien wird eine Vielzahl von Prozessen vorgeschlagen. Der Grundgedanke ist, dass die "Befähiger-Prozesse" zu Ergebnissen führen, für die ebenfalls Kriterien empfohlen werden sowie Anforderungen an ihre jeweils zu erreichende Quali-

tät. Ergebniskriterien sind kundenbezogene Ergebnisse, mitarbeiterbezogene Ergebnisse, gesellschaftsbezogene Ergebnisse, Schlüsselergebnisse.

Das EFQM-Modell wendet sich an die Leitungsebene von Unternehmen. Seine Anforderungen gehen noch weit über die der ISO 9000:2000 hinaus. Für Einrichtungen, die vor der Aufgabe stehen, erstmalig die für sie notwendigen Prozesse auszuwählen, bietet es zwar eine hervorragende Orientierung in Bezug auf anzustrebende Verbesserungen und stellt damit eine große Herausforderung dar, gewährt dafür jedoch keine konkreten Hilfestellungen. Das EFQM-Modell ist ein Modell für die ständige Verbesserung einer Erwachsenenbildungseinrichtung, aber kein Modell für die Einführung ihres Managementsystems und den Beginn ihres Verbesserungsprozesses.

Da gegenwärtig manche Erwachsenenbildungseinrichtungen das EFQM-Modell als Einführungsmodell für ihr Managementsystem favorisieren, sei ein kurzer Exkurs erlaubt, um die oben genannten Behauptungen an einem Beispiel zu belegen. Das EFQM-Kriterium "Prozesse", von dem anzunehmen wäre, dass es für die Prozessauswahl einer Einrichtung konkrete Hinweise liefert, fordert folgende Prozesse:

- systematisches Gestalten und Managen von Prozessen,
- Prozesse bei Bedarf verbessern, unter Nutzung von Innovation, um Kunden voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für sie zu steigern,
- Produkte und Dienstleistungen aufgrund der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entwerfen und entwickeln,
- Produkte und Dienstleistungen herstellen, liefern und betreuen,
- Kundenbeziehungen pflegen und vertiefen.

Es lässt sich unschwer erkennen, dass die Ausrichtung des EFQM-Modells auf den strategischen Dimensionen und Inhalten von Prozessen liegt. Dies spricht nicht gegen das Modell, jedoch gegen Versuche, das EFQM-Modell zur Lösung der anstehenden Aufgaben im Rahmen der Einführung eines Managementsystems zu nutzen.

Das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen

Ein aktuelles Prozessmodell für Erwachsenenbildungseinrichtungen ist von einer Arbeitsgruppe unter Beteiligung des Deutschen Volkshochschulverbandes, des DIE, des ArtSet Institutes und weiterer Akteure aus der Weiterbildung entwickelt worden. Zurzeit wird es in Niedersachsen in mehr als 60 Organisationen erprobt. Es sieht 12 sogenannte Qualitätsbereiche vor, die durch wei-

tere "Optionale Qualitätsbereiche" ergänzt werden können. Für jeden der 12 Qualitätsbereiche sind unter dem Begriff "Komponenten" Prozesse definiert und für jeden Prozess werden wiederum Mindestanforderungen festgelegt sowie Möglichkeiten benannt, mit denen deren Erfüllung nachgewiesen werden kann.

Das Modell ist seit dem Jahre 2001 unter dem Titel "Das lernorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen" veröffentlicht. Deshalb soll an dieser Stelle auf eine Beschreibung verzichtet werden. Als Grundlage für ihre individuelle Prozessauswahl ist dieses Modell jeder Erwachsenenbildungseinrichtung zu empfehlen.

3.3 Die Regelung von Prozessen

Mit der Auswahl und Gliederung von Prozessen sind die aus der Sicht einer Organisation wichtigen Prozesse festgelegt und der Rahmen für den folgenden Arbeitsschritt geschaffen worden. Die Prozesse müssen nun operationalisiert, das heißt, sie müssen so geregelt werden, dass sich mit ihnen arbeiten lässt. Bevor diese Aufgabe in Angriff genommen wird, soll ein neuer Begriff eingeführt werden: das Verfahren.

Unterscheidung von Prozess und Verfahren

Die Begriffe "Prozess" und "Verfahren" werden gegenwärtig in der Literatur zur Organisationsentwicklung und zum Qualitätsmanagement nicht sauber voneinander getrennt. Die begriffliche Ungenauigkeit wird zum Problem, wenn es um die Regelung von Prozessen und, wie wir später noch sehen werden, um die Dokumentation von Prozessen geht. Was ist zum Beispiel der Unterschied zwischen einer Prozessdokumentation und einer Verfahrensbeschreibung? Was ist ein Prozesseigner, was ein Prozessziel im Gegensatz zu einem Verfahrenseigner und einem Verfahrensziel?

Ein Prozess ist, streng genommen, zunächst nichts weiter als eine Überschrift. Zwar bestehen Vorstellungen darüber, wozu er dient und welche Inhalte er enthält, sonst hätte die Auswahl nicht erfolgen können, aber er bleibt ein abstrakter Begriff. Konkretisiert wird er dadurch, dass wir die Art und Weise festlegen, wie der Prozess ausgeführt werden soll.

Die festgelegte Art und Weise, einen Prozess (oder auch eine einzelne Tätigkeit innerhalb eines Prozesses) auszuführen, soll als Verfahren bezeichnet werden. Mit dieser Definition befinden wir uns übrigens auf dem "sicheren Boden" der internationalen ISO-Norm, die den Begriff "Verfahren" in gleicher Weise definiert.

Was muss ein Verfahren enthalten?

Abhängig von Zielsetzung, Inhalt und Umfang eines Verfahrens sind für seine Regelung unterschiedlich viele Kriterien zu beachten. Darunter sind einige verbindlich heranzuziehen, andere nur dann, wenn sie für das Ziel, das Verfahren so zu regeln, dass es "beherrschbar" ist, nützlich sind. Die Auswahl trifft das Unternehmen in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation.

Wir werden im Folgenden den maximalen Regelungsumfang darstellen und überlassen es den Anwendern, solche Kriterien wegzulassen, die sie bei der konkreten Regelung ihrer – möglicherweise weniger komplexen – Verfahren, nicht für erforderlich halten.

Wir wollen die Vorgehensweise einer Prozessregelung am Beispiel des Verfahrens "Telefonische Anmeldung" beschreiben. Dies bedarf einer Erklärung. Um die Grundsätze der Prozessregelung anschaulich darstellen zu können, wollen wir uns auf einen Prozess mit einfachen Zielen und wenigen Arbeitsschritten stützen.

Wir gehen davon aus, dass das Verfahren "Telefonische Anmeldung" aufgrund seiner nachvollziehbaren Ziele und der einfachen Schrittfolge dafür besser geeignet ist, als ein "pädagogisches" Verfahren, dessen Ziele und Ablaufschritte wesentlich komplexer sind und über deren Inhalte ein eindeutiges Meinungsbild nicht ohne weiteres – zumindest aber nicht im Rahmen dieses Beitrages – herbeigeführt werden kann. Außerdem stellt das Verfahren "Telefonische Anmeldung" für kundenorientierte Einrichtungen längst kein unbedeutendes Verfahren mehr dar.

Grundsätzlich sind die nachstehenden fünf Kriterien bei einer Verfahrensregelung zu berücksichtigen.

- 1. Ziel des Verfahrens
- 2. Angestrebtes Ergebnis des Verfahrens
- 3. Prüfmethode/n und -mittel für das Verfahrensziel
- 4. Verfahrensverantwortliche/r
- 5. Ablauf des Verfahrens

(1) Ziel des Verfahrens

Jedes Verfahren ist auf ein Ziel (oder auf mehrere Ziele) auszurichten. Ein Ziel muss so konkret beschrieben sein, dass seine Erreichung überprüft werden kann. Da im Zusammenhang mit Zielformulierungen gern vage Beschreibungen gebraucht werden, sollte jede Organisation folgenden Satz zum Leitsatz

für ihre Zielbestimmungen erheben: "Ein Ziel, bei dem nicht beurteilt werden kann, ob es erreicht wurde, ist kein Ziel".

Das Verfahrensziel muss in der Regel nicht neu definiert werden, weil es mit dem Prozessziel übereinstimmt. Jedoch werden nicht selten aus einem Prozess mehrere Verfahren gebildet, für die jeweils ein eigenes Ziel (oder eigene Ziele) festgelegt werden müssen, wobei sich diese (Teil-)Ziele wiederum auf das Prozessziel als Gesamtziel beziehen müssen.

(2) Angestrebtes Ergebnis des Verfahrens

Um die Überprüfbarkeit von Zielen zu erleichtern, wird als Zwischenschritt die Festlegung von Verfahrensergebnissen empfohlen. Während die Festlegung von Zielen ein "verbindliches" Kriterium für die Verfahrensregelung darstellt, wird die Bestimmung von Verfahrensergebnissen als Hilfestellung angeboten, auf die verzichtet werden kann, wenn es gelingt, Ziele gleich so konkret zu fassen, dass sich ihre Erreichung überprüfen lässt.

Dies gelingt aber unerfahrenen Organisationsentwicklern oft nicht oder stellt sie zumindest vor große Probleme. Wie überprüfe ich zum Beispiel das Verfahrensziel "Unsere Einrichtung muss gut erreichbar sein"? Angenommen, dieses Ziel steht dem Verfahren "Telefonische Anmeldung" voran. Über die Bestimmung von Verfahrensergebnissen kann die erforderliche Präzisierung erreicht werden. Die angestrebten Ergebnisse könnten lauten: 1. Während der Öffnungszeiten ist unser Telefon stets besetzt. 2. Externe Anrufer finden nie ein Besetztzeichen vor, für sie steht immer eine freie Leitung zur Verfügung. 3. Externe Anrufer werden nach der Anwahl unserer Telefonnummer in kürzester Zeit bedient.

Um das Beispiel auszuweiten: Ein weiteres Verfahrensziel zu "Telefonische Anmeldung" könnte heißen: "Alle externen Anrufer sollen möglichst direkt bedient werden". Ergebnisse könnten dann lauten: 1. Anrufer werden von ihrer ersten Ansprechperson in unserer Einrichtung zufriedenstellend beraten. 2. Die Anzahl der Weitervermittlungen ist verringert.

(3) Prüfmethode/n und -mittel für das Verfahrensziel

Das folgende Kriterium behandelt die Frage, wie Verfahrensziele geprüft werden. Dazu muss zunächst eine Antwort darauf gefunden werden, "was" geprüft und im Anschluss daran "wie", das heißt, mit welchen Methoden und Mitteln die Prüfung vorgenommen werden soll.

Zunächst werden Prüfkriterien benötigt, das heißt Kriterien, anhand derer die Zielerreichung geprüft werden kann. Prüfkriterien zu ermitteln ist in Dienst-

leistungsunternehmen oft eine schwierige Aufgabe. Während sich in Produktionsprozessen Prüfkriterien meist unmittelbar aus den ("harten") produktbezogenen Anforderungen und technischen Abläufen ableiten lassen, sind derartige Kriterien für Dienstleistungsprozesse selten und oft gar nicht direkt zu bestimmen. Wer den Weg über die Verfahrensergebnisse wählt, hat dafür in der Regel schon eine Lösung gefunden, zumindest aber eine gute Voraussetzung geschaffen.

Das soll am Beispiel des Verfahrens "Telefonische Anmeldung" mit seinem Verfahrensziel "Unsere Einrichtung muss gut erreichbar sein" verdeutlicht werden. Die zu stellende Frage lautet: "Anhand welcher Kriterien soll geprüft werden, ob das Ziel erreicht wurde? Die Antwort könnte, abgeleitet aus den Verfahrensergebnissen, sein: 1. Prüfkriterium: Ist unser Telefon während der Öffnungszeiten stets besetzt? 2. Prüfkriterium: Steht immer eine freie Leitung zur Verfügung? 3. Prüfkriterium: Werden externe Anrufer nach der Anwahl unserer Telefonnummer in kürzester Zeit bedient? Selbstverständlich können auch andere Prüfkriterien gewählt werden.

Nach der Ermittlung der Prüfkriterien muss festgelegt werden, wie die Prüfung durchgeführt werden soll. Es ist die Frage nach den – zweckmäßigen – Prüfmethoden zu beantworten. Der Zusatz "zweckmäßig" soll darauf hinweisen, dass es aus der Vielzahl möglicher Methoden diejenigen auszuwählen gilt, die eine Organisation in die Lage versetzen, sich mit einem Minimum an Aufwand ein Maximum an Erkenntnissen zu verschaffen.

Eine Prüfmethode auszuwählen fällt manchmal leicht. So könnte das erste Prüfkriterium in unserem Beispiel "Ist unser Telefon während der Öffnungszeiten stets besetzt?" mit der Methode "Stichproben" geprüft werden.

In anderen Fällen ist die Wahl schwieriger. Wie kann zum Beispiel überprüft werden, ob Anrufer stets eine freie Leitung zur Verfügung haben? Oder, werden externe Anrufer nach der Anwahl unserer Telefonnummer in kürzester Zeit bedient? Eine mögliche Methode wären Kontrollanrufe. Diese Prüfmethode ist jedoch sehr aufwändig.

Im Zusammenhang mit der Prüfmethode ist weiterhin zu entscheiden, welches Prüfmittel für die jeweilige Methode benutzt werden soll. Auch hier gibt es aufwändige und weniger aufwändige Lösungen. Für das oben genannte Stichprobenverfahren könnte eine einfache Strichliste als Prüfmittel dienen. Für die Methode "Teilnehmendenbefragung" wiederum könnte das Prüfmittel ein Fragebogen sein, für dessen Entwicklung und Erprobung erhebliche Aufwendungen erforderlich sein können.

An diesen Beispielen soll gezeigt werden, wie wichtig es ist, nicht nur Ziele zu formulieren, sondern sich auch über den Aufwand der für eine Überprüfung der Zielerreichung einzusetzenden Prüfmethoden und der damit verbundenen Prüfmittel klar zu werden.

Bei der Wahl einer Prüfmethode muss sich die Organisation daher stets die Frage stellen, ob der dafür erforderliche Aufwand den erwarteten Nutzen rechtfertigt. Anders ausgedrückt, die Wahl einer Methode ist immer mit einer Beurteilung der Effizienz der Prüfmethode verbunden. Als Konsequenz folgt daraus, wenn eine Prüfmethode als zu aufwändig verworfen wird, ist auch das voranstehende Ziel zu verwerfen. Denn, wie schon erwähnt, ein Ziel, das nicht geprüft werden kann, hat keine Funktion. Ein solches Ziel ist lediglich ein Appell. Appelle sollten aber in der Organisationsentwicklung von Erwachsenenbildungseinrichtungen zukünftig keine Rolle mehr spielen.

Organisationen, die die Anwendung von Verfahrensregelungen lernen und erproben wollen, ist Folgendes zu empfehlen: Mit wenigen Zielen beginnen – mitunter reicht auch ein einziges Ziel – und solche Ziele wählen, die mit einfachen Methoden und Mitteln geprüft werden können. Nur wenn Ziele eine erhebliche Bedeutung für die Organisation besitzen, ist ein hoher Prüfaufwand zu rechtfertigen.

(4) Verfahrensverantwortliche/r

Für jedes Verfahren sollte eine verantwortliche Person benannt werden. Ihre vornehmliche Aufgabe ist es, für die Einhaltung des Verfahrens zu sorgen und Änderungen, die im Verlaufe der "alltäglichen" praktischen Ausführung des Verfahrens entstehen können, zu identifizieren, zu bewerten und gegebenenfalls Vorschläge für die Anpassung des Verfahrens an die Realität zu unterbreiten.

Um eine derartige Aufgabe ausfüllen zu können, muss eine Person benannt werden, die direkte Verantwortung für das Verfahren besitzt oder darin tätig ist. Für Leitungsverfahren sind deshalb Leitungskräfte die Verfahrensverantwortlichen, für pädagogische Verfahren die entsprechenden pädagogischen Mitarbeitenden, für Verwaltungsverfahren die jeweiligen Verwaltungskräfte.

Über die Zuordnung von Personen, die für Verfahren unmittelbar zuständig sind, lässt sich erreichen, dass Verfahren viel direkter auf einem aktuellen Stand gehalten werden, als es, wie im Qualitätsmanagement bislang üblich, eine Person in der Funktion eines/einer Qualitätsmanagement-Beauftragten kann, die für die meisten Verfahren zwar eine externe Aufsichtsfunktion innehat, aber nicht die inhaltliche und organisatorische Verantwortung dafür trägt.

(5) Ablauf des Verfahrens

Mit diesem Kriterium ist die Aufgabe verbunden, den organisatorischen Ablauf eines Verfahrens festzulegen. Hierbei geht es darum, die einzelnen Tätigkeiten eines Verfahrens so konkret zu beschreiben und zu regeln, dass Mitarbeitende, die nach diesem Verfahren arbeiten sollen, unmittelbar verstehen, "was" sie zu tun haben und "wie" sie die Tätigkeiten ausführen sollen.

Die Beschreibung muss daher eindeutig und leicht verständlich sein und alle Regelungen umfassen, die für die jeweilige Tätigkeit zu beachten sind.

Das folgende Formular kann für die Regelung des Verfahrensablaufs eine Orientierung bieten. Für die Frage, "was" zu tun ist, wird die Spalte 2 des Formulars (Abb. 3) benutzt, für die Regelung der Ausführung jeder einzelnen Tätigkeit – also für das "wie" wird es getan – sollen die Spalten 1 und 3 bis 12 verwendet werden.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
interne/externe Vorgaben/zu verwendende Dokumente	Beschreibung der einzelnen Tätigkeiten (Was wird getan – mit welchem Ergebnis)	Wer tut das?	Wer vertritt?	Schnittstelle zu?	Was wird von dort benötigt?	Was ist dorthin zu liefern?	Wer wird informiert?	Wer hat zu informieren?	Wer entscheidet?	Prüfung der Tätigkeit	Nachweis erbracht durch?

Abbildung 3: Formular für die Regelung eines Verfahrensablaufs

Beschreibung der Tätigkeiten

Der Grundgedanke ist: Alle Tätigkeiten des Verfahrens werden in der Reihenfolge ihrer Ausführung erfasst und beschrieben. Wir wollen diese Aufgabe wieder an dem Beispiel "Telefonische Anmeldung" erläutern.

Beginn und Ende festlegen

Zuerst muss entschieden werden, mit welchem Ereignis oder welcher Tätigkeit das Verfahren beginnen und womit es enden soll. Das ist eine für das gesamte Verfahren sehr wesentliche Entscheidung, die Ungeübten mitunter Schwierigkeiten bereitet. In Abbildung 4 wurde mit dem Ereignis "das Telefon

klingelt" und der darauf folgenden Tätigkeit "Hörer abnehmen" begonnen. Dahinter steht bereits eine inhaltliche Entscheidung.

Wenn es aus Sicht der Organisation keine Rolle spielt, wie lange Anrufer "in der Leitung hängen" würde diese Tätigkeit ausgespart und das Verfahren mit der Tätigkeit "Anrufer/in begrüßen" beginnen können. Nebenbei bemerkt, wird an dieser Entscheidungslage erneut deutlich, dass eine Verfahrensregelung erst dann möglich ist, wenn Vorstellungen über die Ziele bestehen, die das Verfahren erreichen soll. Wenn zum Beispiel auch die Form der Begrüßung von Anrufern kein Ziel ist, würde das Verfahren mit der Tätigkeit "Wünsche erfragen" beginnen.

In gleicher Weise wie der Beginn wird auch das Ende eines Verfahrens festgelegt. In der praktischen Durchführung wird die Entscheidung darüber im Zuge der Festlegung der einzelnen Tätigkeiten jedoch oft wieder korrigiert. Offenheit bei der Gestaltung eines Verfahrensablaufs ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen des Regelungsprozesses. Oft zeigt sich erst bei der Analyse einzelner Tätigkeiten, welchen Umfang das gesamte Verfahren annehmen muss, um seine festgelegten Ziele zu erreichen.

Die Gliederungstiefe festlegen

Die Frage hierzu lautet: "Wie genau muss ein Verfahren eigentlich geregelt werden?" Die Antwort darauf kann nur heißen: "So genau, wie es erforderlich ist."

Die Gliederungstiefe eines Verfahrens wird in erster Linie von den Verfahrenszielen bestimmt und weiterhin von der Notwendigkeit, es so eindeutig darzustellen, dass alle Mitarbeiter/innen, die danach arbeiten, es unmittelbar verstehen und daher sicher anwenden können.

Das Verfahren "Telefonische Anmeldung" zum Beispiel wurde in Abbildung 4 sehr detailliert gegliedert. Dahinter steht die Vorstellung, dass dieses Verfahren für eine Einrichtung von zentraler Bedeutung ist, wenn sie das Ziel der Kundenorientierung verfolgt. Wenn eine Organisation also entschieden hat, dass ein Verfahren aufgrund der Bedeutung seines Ziels eine hohe Priorität besitzt, dann wird sie dessen Tätigkeiten so detailliert aufführen, wie es aus ihrer Sicht für die Zielerreichung erforderlich ist.

Die Gliederungstiefe ist auch abhängig von der Fähigkeit und dem Qualifikationsstand der Personen, die das Verfahren ausführen. Wenn in einer Einrichtung ausschließlich die Leitung alle externen Anrufe annehmen würde, könnte sich das Verfahren auf einige wenige Tätigkeiten beschränken – oder es

wäre überhaupt keine Verfahrensregelung erforderlich. Ist die Telefonzentrale jedoch mit Aushilfskräften oder häufig wechselnden Personen besetzt, so ist eine tiefe Gliederung zweckmäßig, die dann sogar über die Detailtiefe der Abbildung 4 hinausgehen sollte. Zum Beispiel könnte dann die Tätigkeit "Anrufer/in begrüßen" um eine genaue Beschreibung des Wortlauts der Begrüßung ergänzt und für die Tätigkeit "Informationen entgegennehmen" könnte festgelegt werden, dass alle Informationen schriftlich auf einem Standardformblatt aufzunehmen sind.

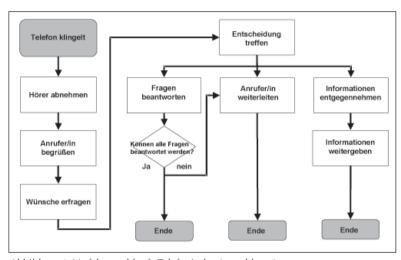


Abbildung 4: Verfahrensablauf "Telefonische Anmeldung"

Zusätzliche Prozesse festlegen

Im Zusammenhang mit der Gliederung von Verfahren sollte immer darauf geachtet werden, ob aus einer Tätigkeit nicht weitere Prozesse abgeleitet werden können. Nicht selten taucht im Zusammenhang mit der Analyse von Tätigkeiten das Problem auf, dass bei genauerer Betrachtung eine Tätigkeit viel umfangreicher ist und dass zu ihrer Regelung mehr zusätzliche Tätigkeiten einzubeziehen sind, als ursprünglich angenommen wurde.

In einem solchen Fall sollte die entsprechende Tätigkeit zur Überschrift eines Prozesses (oder auch Überschriften mehrerer Prozesse) erhoben werden und dieser wäre dann wiederum als Verfahren zu regeln. In unserem Beispiel könnte die Tätigkeit "Informationen weitergeben" zu einem zusätzlichen Prozess führen. Für die Verfahrensregelung wäre zum Beispiel zu klären und dann festzulegen, welche Informationen überhaupt weiterzugeben sind, welche davon ausgenommen, welche sofort, welche später weiterzuleiten sind,

wer für die Übermittlung und wer für den Empfang einer Information zuständig ist, ob es sich dabei um eine "Bringschuld" der Person in der Telefonzentrale oder um eine "Holschuld" des Adressaten/der Adressatin der Nachricht handelt.

Zusammenfassend sollte deutlich werden, dass die Aufgabe der Beschreibung von Tätigkeiten eine ausgesprochen kreative Arbeit darstellt, die hohe Anforderungen an die Kompetenz und den Gestaltungswillen der beteiligten Personen stellt, die andererseits den Beteiligten aber aufgrund der Möglichkeit zur Mitgestaltung ihrer eigenen Arbeitsvollzüge Spaß macht und ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und an Verbesserungen mitzuwirken, fördert. Leitungen wären gut beraten, ein derartiges Beteiligungsverfahren einzuführen und die Verfahren nicht – wie es oft geschieht – durch externe Berater, Leitungskräfte oder Expertengruppen isoliert entwickeln zu lassen und den Betroffenen anschließend aufzuzwingen.

Regelung der Tätigkeiten

Wie oben erwähnt, geht es bei diesem Arbeitsschritt um die Art und Weise, wie einzelne Tätigkeiten ausgeführt werden sollen. Dazu soll wieder ein Blick in das Formular (Abb. 3) geworfen werden.

Vorgaben einbeziehen (Spalte 1)

Grundsätzlich soll bei jeder Tätigkeit gefragt werden, ob es hierfür bereits interne oder externe Vorgaben gibt oder ob Vorgaben erforderlich sind, um die Tätigkeit korrekt auszuführen. Zur Erinnerung: Bei internen Vorgaben geht es zum Beispiel um bereits bestehende interne schriftliche oder mündliche Anweisungen, bei externen um Verträge, Gesetze und Richtlinien. Diese Vorgaben sind bei der Beschreibung jeder Tätigkeit zu berücksichtigen und in die Regelung einzubeziehen.

Auf unser Beispielverfahren bezogen könnten für die Tätigkeit "Anrufer/in begrüßen" interne Vorgaben bestehen (oder als notwendig erachtet werden), weil dort zum Beispiel eine feststehende Begrüßungsformel für die Tätigkeit "Anrufer/in weiterleiten", weil ein bestimmter Satz für die Verabschiedung anzuwenden ist und für die Tätigkeit "Informationen entgegennehmen", weil jede Nachricht auf einem Telefonnotiz-Formular notiert werden muss.

Neben dem Hinweis auf interne und externe Vorgaben werden in Spalte 1 auch "zu verwendende Dokumente" genannt. Gemeint ist damit, dass bereits in der Organisation vorgeschriebene Vorgabe-Dokumente daraufhin geprüft werden, ob sie für die betreffende Tätigkeit anzuwenden und in die Regelung

der Tätigkeit aufzunehmen sind, bzw. es soll untersucht werden, ob für die Tätigkeit Vorgabe-Dokumente geschaffen werden müssen, um ihre Ausführung sicher zu machen. Streng genommen sind diese Dokumente Bestandteil der (internen) Vorgaben. Da wir ihnen bei der Regelung von Tätigkeiten aber eine große Bedeutung beimessen, werden sie auf diese Weise hervorgehoben.

Zuständigkeiten festlegen (Spalten 3-4)

Für jede Einzeltätigkeit wird festgelegt, wer sie ausführt (Spalte 3). Das ist nur scheinbar eine Selbstverständlichkeit, die Praxis zeigt nämlich, dass gerade die Frage, wer für welche Tätigkeiten zuständig ist, oft nur ungenau oder auch gar nicht geregelt ist, mit der Folge, dass Aufgaben eher zufällig, gar nicht oder doppelt wahrgenommen werden. Die hier vorgeschlagene Regelung zwingt uns nicht nur, die Zuständigkeiten für das gesamte Verfahren zu bestimmen, sondern im Detail für jede einzelne Tätigkeit.

Spalte 4 soll auffordern, auch die Stellvertretung zu bedenken. Dabei geht es nicht darum, immer eine Stellvertretung benennen zu müssen, sondern vielmehr um die Überlegung, dass eine Tätigkeit unerledigt liegen bleibt, wenn die zuständige Person abwesend ist und keine Stellvertretung vorhanden ist. Eine Organisation soll sich daher grundsätzlich fragen – selbstverständlich unter Abwägung aller wirtschaftlichen Aspekte – ob sie bei der betreffenden Tätigkeit auf eine Stellvertretung verzichten kann.

Schnittstellen festlegen (Spalten 5-10)

Da in einem Dienstleistungsunternehmen die meisten Fehler durch fehlende oder unklare Regelungen an Schnittstellen verursacht werden, soll der Lösung von Schnittstellenproblemen besondere Beachtung geschenkt werden. Von Schnittstellen sprechen wir, wenn für die Ausführung von Tätigkeiten Leistungen von angrenzenden Funktionsbereichen benötigt werden oder dorthin zu liefern sind. (Korrekter wäre es, von Nahtstellen zu sprechen, weil nicht "geschnitten", sondern eher "verbunden" wird, aber der Begriff der Nahtstelle oder der Verbindungsstelle hat sich in diesem Zusammenhang bisher nicht durchgesetzt).

Für die Regelung von Schnittstellen sollen die Spalten 5 bis 10 herangezogen werden. Zunächst werden, wenn zu einer Tätigkeit mehrere Schnittstellen gehören, diese benannt (Spalte 5). Es wird also der Funktionsbereich bezeichnet, der die Schnittstelle zu der Tätigkeit bildet. Mit Hilfe der folgenden Spalten sollen die Leistungen an der Schnittstelle genauer spezifiziert werden. Wir schlagen zwei Unterscheidungsmerkmale vor: sonstige Leistungen (Spalten 6/7) und Leistungen in Form von Informationen (Spalten 8/9).

"Sonstige Leistungen" soll der Sammelbegriff sein für alles, was "materiell" an Schnittstellen bewegt wird. In Erwachsenenbildungseinrichtungen wird das überwiegend Papier sein, in Form von Protokollen, Anweisungen, ausgefülten Formblättern, schriftlich verfassten Nachrichten und Ähnlichem.

Wir unterscheiden, ob derartige Leistungen im Rahmen der Tätigkeit von dem Schnittstellen-Funktionsbereich geliefert werden müssen (Spalte 6) oder an ihn zu liefern sind (Spalte 7). Wenn nicht klar ist, wer die Leistung zu liefern hat, muss dies in Spalte 7 ebenfalls festgelegt werden.

In den Spalten 8 und 9 werden die Informationsempfänger und die Informationserbringer benannt – es werden also Informationsrecht und Informationspflicht geregelt. Der Begriff "Informationen" soll alle mündlichen Informationen umfassen. Es geht kurz gesagt darum, zu regeln, wer wen zu informieren hat.

Mit der Spalte 10 wird ein besonderes Problem angesprochen, nämlich das der Zuständigkeit bei Streitfällen an Schnittstellen. Schnittstellen zeichnen sich dadurch aus, dass oft gleiche Hierarchieebenen miteinander arbeiten müssen. Wenn es zwischen diesen zu Schwierigkeiten kommt, kann keine Seite die andere anweisen, was zur Folge haben kann, dass der Leistungsaustausch blockiert wird und die Schnittstelle "verödet". Die Frage "Wer entscheidet?" soll auf dieses Problem hinweisen und es soll angeregt werden, gegebenenfalls entsprechende Entscheidungsbefugnisse festzulegen.

Nachweise erbringen (Spalte 11)

Bei jeder Tätigkeit muss geklärt werden, ob über ihre Ergebnisse Nachweise geführt werden müssen.

Nachweise müssen geführt werden, wenn zum Beispiel der Gesetzgeber, Behörden oder Vertragspartner die Erfüllung ihrer Anforderungen belegt haben wollen. Für die Buchhaltung von Erwachsenenbildungseinrichtungen zum Beispiel ist diese Aufgabe überhaupt nicht neu. Sie kennen Nachweise unter dem Begriff "Belege" und erstellen sie und regeln die Art und Dauer ihrer Aufbewahrung, weil sie gesetzlich dazu verpflichtet sind.

Zusätzlich zu derart verpflichtenden Nachweisen wird eine Organisation ihre Mitarbeitenden nur dann beauftragen, weitere Nachweise zu führen, wenn sie sich davon einen Nutzen verspricht.

Dieser Nutzen kann darin bestehen, dass Ergebnisse, die nachvollziehbar festgehalten wurden, überprüfbar und bewertbar werden, was wiederum für die Transparenz und Sicherheit von Verfahren sorgt und Voraussetzungen für eine kontinuierliche Verbesserung schafft.

Prüfung der Tätigkeit (Spalte 12)

Am Ende einer durchgeführten Tätigkeit steht ein Ergebnis. Für jede Tätigkeit muss grundsätzlich entschieden werden, ob ihr Ergebnis geprüft werden soll. Insofern gilt für die einzelne Tätigkeit das Gleiche wie für das gesamte Verfahren. Wenn Prüfungen vorgenommen werden sollen, müssen passende Prüfkriterien, Prüfmethoden und Prüfmittel ausgewählt und eingesetzt werden.

3.4 Dokumentieren von Verfahren

Üblicherweise werden Verfahren dokumentiert. Das heißt, sie werden in eine bestimmte – in der Regel schriftliche – Form gebracht. Dieser Aufgabenschritt schließt sich unmittelbar an die Regelung von Verfahren an. Er gehört zu den unabdingbaren Voraussetzungen des "klassischen ISO-Qualitätsmanagements" und wird fast immer, wegen seines erheblichen Umfangs und der damit verbundenen Belastungen, zu einer von Unternehmen gefürchteten Pflicht.

Dokumentierte oder nicht dokumentierte Verfahren?

Wir haben bislang die Aufgaben des Prozessmanagements unter der Prämisse betrachtet, dass alles, was wir tun, der Organisation für die Erreichung ihrer Ziele von Nutzen sein soll. Vor diesem Hintergrund muss auch die Aufgabe der Dokumentation auf den Prüfstand gestellt werden.

Wir gehen von folgendem Grundsatz aus: Verfahren können dokumentiert werden oder nicht. Damit formulieren wir, nebenbei bemerkt, eine Wahlmöglichkeit, die orthodoxe Qualitätssicherer in die Verzweiflung treiben könnte, weil die Verpflichtung zur Dokumentation ihrer Auffassung nach einen der wichtigsten Stützpfeiler eines Qualitätsmanagementsystems bildet.

Diese Verpflichtung soll zur Disposition gestellt werden. Daher muss eine Organisation, bevor sie sich Gedanken darüber macht, wie sie ihre Dokumentation auslegt und gestaltet, entscheiden, ob sie Verfahren überhaupt dokumentieren will oder genauer, welche ihrer Verfahren sie dokumentieren will und welche lediglich mündlich festgelegt werden sollen. (Übrigens wird diese Wahlmöglichkeit durch die neue ISO-Norm ausdrücklich eingeräumt). Prinzipiell sollen Verfahren nur dann schriftlich festgelegt werden, wenn durch die Dokumentati-

on Vorteile gegenüber einem nicht dokumentierten Verfahren entstehen. Das ist im Einzelfall jedes Mal sorgfältig abzuwägen, weil mit jeder Dokumentation Aufwand verbunden ist, zunächst für ihre Erstellung und später für ihre laufende Aktualisierung. Eine solche Entscheidung kann von verschiedenen Ursachen abhängen, wie der Größe des Unternehmens und der Art seiner Tätigkeiten, der Komplexität seiner Prozesse und dem Ausbildungs- und Kenntnisstand seiner Mitarbeiter.

Wenn ein Verfahren in mündlicher Form festgelegt wird, darf dies jedoch keineswegs bedeuten, dass die Ausführung des Verfahrens beliebig sein kann. Die Entscheidung, ein Verfahren nicht zu dokumentieren, sollte nur dann getroffen werden, wenn seine Tätigkeiten für alle, die mit diesem Verfahren arbeiten müssen, bekannt sind und vorgabegemäß sicher und zweifelsfrei ausgeführt werden können. Wenn dies nicht sichergestellt werden kann, müsste das Verfahren dokumentiert werden. Weiterhin müssen alle Regelungsaspekte, die wir in Abschnitt 4 "Regelung von Prozessen" beschrieben haben, selbstverständlich auch auf mündliche Verfahren angewendet werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Wenn Verfahren mündlich festgelegt werden sollen, müssen dennoch bestimmte Aspekte fixiert werden, um zu verhindern, dass die Ausführung des Verfahrens beliebig bleibt oder mit der Zeit wird und sich festgelegte Regelungen in der alltäglichen Arbeit "verflüchtigen".

Dokumentierte Verfahren

Erfahrungsgemäß wird die Entscheidung in den meisten Fällen, aus vielen guten Gründen zugunsten dokumentierter Verfahren fallen. Bei der Beschreibung, wie Verfahren zweckmäßigerweise dokumentiert werden, sollen folgende Gesichtspunkte behandelt werden:

- 1. Klärung der Begriffe "Vorgabedokument" und "Aufzeichnung"
- 2. Ordnen und Handhaben von dokumentierten Verfahren
- 3. Gestalten von dokumentierten Verfahren

(1) Klärung der Begriffe

Dokumente werden, das ist übliche Praxis, in Vorgabedokumente und Nachweisdokumente unterschieden. Wir wollen diese Unterscheidung übernehmen. Vorgabedokumente enthalten Hinweise für die Anwender zur Ausführung von Tätigkeiten. Vorgabedokumente sind zum Beispiel Formulare, Checklisten aber auch jede Art von Anweisungen. Nachweisdokumente sind, wie der Name schon sagt, Dokumente, mit denen Nachweise geführt werden. Mit ihnen werden die Ergebnisse von Tätigkeiten belegt.

Umgangssprachlich wird das Vorgabedokument oft einfach als Dokument bezeichnet. Anstelle des Begriffs Nachweisdokument wird immer häufiger der Begriff Aufzeichnung verwendet. Wir empfehlen, diesen Begriff zu benutzen, weil auch die neue Norm DIN EN ISO 9001:2000 im Zusammenhang mit Nachweisdokumenten von Aufzeichnungen spricht und diese Bezeichnung dadurch "autorisiert" ist und heute bereits vielfach üblich ist.

(2) Ordnen und Handhaben von dokumentierten Verfahren

Dokumentierte Verfahren sind nach unserer Definition Vorgabedokumente. Es ist sehr zu empfehlen, in die Verfahren eine Ordnung zu bringen und festzulegen, wie sie gehandhabt werden. In der ISO-Normsprache werden diese Aufgaben als "Lenkung" bezeichnet.

Ordnen von dokumentierten Verfahren

Für die dokumentierten Verfahren sollte eine Ordnung geschaffen werden. Dazu erhalten alle dokumentierten Verfahren eine Kennzeichnung.

Diese kann aus einem Titel und einer weiter verdeutlichenden Bezeichnung, wie zum Beispiel dem Funktionsbereich, in dem sie angewendet wird und einer Nummer bestehen. Aber auch hier ist jede (individuelle) Lösung möglich, wenn sie im Ergebnis dazu führt, dass ein Verfahren eindeutig zu identifizieren ist.

Weiterhin hat es sich in der Praxis bewährt, die Verfahren mit einem Versionsstand zu versehen. Damit lassen sich Änderungsstände hervorheben, aus denen sich wiederum erkennen lässt, ob das betreffende dokumentierte Verfahren in seiner aktuellen Version angewendet wird oder nicht. Gerade in großen Erwachsenenbildungseinrichtungen kann dies von Vorteil sein. Der Versionsstand kann durch das Datum, an dem die jeweilige Version des Dokuments in Kraft gesetzt wurde – hier als "Stand" bezeichnet – weiter präzisiert werden.

Wir empfehlen, die dokumentierten Verfahren aufzulisten. Damit wird zum einen erreicht, dass alle (autorisierten Verfahren) im Überblick vorhanden sind und zum anderen, dass alle nicht offiziellen Verfahren davon unterschieden werden können.

Handhaben von dokumentierten Verfahren

Um ein dokumentiertes Verfahren zu autorisieren, sollte es formal freigegeben werden. Dazu gehört unbedingt, dass die Person, die ein Verfahren freigeben darf, benannt und in der Hierarchie der Organisation dazu auch befugt ist. Das ist in der Regel eine Leitungskraft. Denn die Freigabe umfasst auch die Aufgabe der Prüfung des Verfahrens hinsichtlich seiner sachlichen und fachlichen Richtigkeit. Damit die Freigabe auch für alle Anwender des Verfahrens ersichtlich ist und nicht autorisierte Verfahren davon unterschieden werden können, empfiehlt es sich, den Freigabevermerk direkt auf dem dokumentierten Verfahren anzubringen.

Wenn die für die Freigabe zuständige Leitungskraft die fachliche und sachliche Richtigkeit nicht hinreichend beurteilen kann, das ist bei großen Einrichtungen nicht ungewöhnlich, werden die Aufgaben Freigabe und Prüfung getrennt. Die Prüfung wird dann von einer – ebenfalls dafür verbindlich benannten – Person ausgeführt, die über die dafür notwendigen Kenntnisse verfügt. Unter Umständen sind auch mehrere Prüfinstanzen einzurichten. Weiterhin kann es bei großen Einrichtungen vorteilhaft sein, die Person zu bezeichnen, die das dokumentierte Verfahren erstellt hat, damit sie das Dokument, im Falle einer Änderung daran, dann zweckmäßigerweise zur Überarbeitung erhält.

In kleinen Einrichtungen genügt es hingegen, wenn die Leitung die Freigabe des dokumentierten Verfahrens (selbstverständlich einschließlich seiner Prüfung) allein wahrnimmt. Auch erübrigt sich hier der Freigabevermerk auf dem Dokument, weil davon auszugehen ist, dass in solch übersichtlichen Organisationen niemand, ohne Kenntnis und Genehmigung der Leitung, ein dokumentiertes Verfahren in Umlauf bringen würde. Die Freigabe könnte dann, der Ordnung halber, auf der Liste der dokumentierten Verfahren vermerkt sein, kann aber auch ganz unterbleiben, wenn sicherzustellen ist, dass nur freigegebene Dokumente auf der Liste aufgeführt sind.

Größeren Einrichtungen ist das Anlegen eines Verteilers zu empfehlen, um einerseits eine Übersicht darüber zu erhalten, wo die in Kraft gesetzten dokumentierten Verfahren überall angewendet werden und um andererseits, im Falle einer Änderung an diesen Verfahren, alle Anwender des neuen Dokuments sicher zu erreichen. In diesem Zusammenhang kann es für größere Organisationen auch nützlich sein, den Ort zu bestimmen, an dem das jeweilige Originaldokument aufbewahrt wird, um bei Änderungen eine Suche nach dem Ursprungsdokument zu vermeiden.

Zur Handhabung von dokumentierten Verfahren gehören unbedingt auch Regelungen zur Änderung von Dokumenten. Dazu sollte zum Beispiel festgelegt werden, wer Änderungen vorschlagen (Stichwort Verantwortung und Beteiligung) und wer sie vornehmen darf und wie Änderungen so kenntlich gemacht werden, dass Anwender den Vergleich zwischen der neuen und der alten Version ohne Mühe nachvollziehen können.

(3) Gestalten von dokumentierten Verfahren

Grundsätzlich folgt auch die Gestaltung dokumentierter Verfahren dem Prinzip, dass alles erlaubt ist, was der Organisation nutzt. Ziel der Gestaltung sollte sein, dass dokumentierte Verfahren von denen, die danach arbeiten sollen, leicht und zweifelsfrei verstanden werden, also klar, übersichtlich und eindeutig sind, sich auf das Wesentliche beschränken und ohne Rückfragen identifiziert und zugeordnet werden können.

Wir werden im Folgenden eine Lösung darstellen, die Erwachsenenbildungseinrichtungen für die Gestaltung ihrer dokumentierten Verfahren gewählt haben.

Die Gestaltung eines formalen Rahmens

Jedes dokumentierte Verfahren sollte einen formalen Rahmen erhalten. Die Gestaltung dieses Rahmens sollte, um ein Verfahren leicht identifizieren und zuordnen zu können, bei allen Dokumenten einheitlich sein.

LOGO der VHS		Verfahren des Verfahre		Verfahrens Nr.: Prüfung: (Monat)	Seite 1 von 1 Version 1
Text des \	/erfahrens				
Aktuelle Version erstellt v	on:	Geprüft von:	Freigegeben: Freigabe auf Seite 1 d	des Verfahren	s
Datum der Erstellung:		Datum:	Datum der Freig		

Abbildung 5: Muster für den Formalen Rahmen eines dokumentierten Verfahrens

Wenn eine Einrichtung sich für eine Gestaltungslösung entschieden hat, sollte sie diese (formale) Form auf alle ihre Dokumente einheitlich anwenden.

Die Gestaltung des Verfahrens

Bei der Gestaltung des Verfahrens sind uns Grenzen gesetzt, die sich aus den in Punkt 4 "Regelung von Prozessen" beschriebenen Aspekten ergeben. Alle dort genannten Merkmale für die Regelung eines Verfahrens müssen, selbstverständlich unter den beschriebenen Ausnahmen, in die Verfahrensbeschreibung aufgenommen werden.

Auf der anderen Seite sind wir jedoch hinsichtlich der Form, die wir für unsere Verfahrensbeschreibungen wählen, frei und lediglich dem nun schon mehrmals genannten Prinzip verpflichtet, dass die Art der Gestaltung allein davon abhängt, was unsere Einrichtung für zweckmäßig hält und was ihr nutzt. Es sollte folgender Grundsatz beachtet werden: So informativ wie nötig, aber so knapp wie möglich.

Mit unserem Plädoyer für Gestaltungsfreiheit stellen wir uns bewusst gegen die gängige Auffassung, dass Verfahrensbeschreibungen eine einheitliche Form besitzen müssten. Wobei die Form von den Vertretern dieser Position auch noch vorgeschrieben wird. So ist gegenwärtig die Forderung verbreitet, dass Verfahrensbeschreibungen ausschließlich in Form von Flussdiagrammen darzustellen seien. Begründet wird dies unter anderem mit dem Hinweis, dass Prozessorientierung diese Darstellungsart erforderlich mache. Solches und anderes Ansinnen nach vorgegebenen Gestaltungsformen ist jedoch weder methodisch noch inhaltlich haltbar.

Zur Frage "Nur-Text" oder Flussdiagramm?

Weil diese Frage gerade von Anfängern immer wieder aufgeworfen wird, sollen im Folgenden einige klärende Überlegungen dazu angestellt werden.

Verfahren lassen sich durch "reine" Textbeschreibungen hinreichend präzise und informativ darstellen. Für Mitarbeitende von Erwachsenenbildungseinrichtungen hat diese Form den Vorteil, dass die Verfasser darin geübt sind, Zusammenhänge in Form von geschriebenen Texten darzustellen (deshalb ohne Vorkenntnisse damit beginnen können) und es für Anwender kein Problem darstellt, selbst umfangreiche Texte zu lesen. Dies ist in Produktionsbetrieben oft anders. Als nachteilig erweist sich jedoch oft der Umfang des "Text-Verfahrens", der, besonders bei komplexen Verfahren, ein erhebliches Ausmaß annehmen kann, worunter dann die Überschaubarkeit leidet.

LOGO

Verfahrensvereinbarung

Titel: Durchführung des Eingangstests Stand: November 1999

Revision: 00 Prozesseigneri/in:

6. Ablauf des Verfahrens

Beschreibung der Tätigkeit (Was wird getan?	Wer tut das?	Wer vertritt?	Wer wirkt mit?	Wer wird informiert?	Wer hat zu informieren?	Form/Art der Dokumentation?
VWL und L vereinbaren einen Zeitraum, in dem der jeweilige TN am Eingangstest teilnimmt. Dies wird zwecks Stundenplanein- teilung in den ersten 14 Tagen nach Beginn der Mitarbeit des TN in der JW geschehen.	٦		WL			
TN wird zum abgesprochenen Termin vom L in der Werkstatt abgeholt und in den Unterrichtsraum begeleitet.	٦			ML		
TN erhält Testunterlagen (Aufgabenblätter) sowie evtl. benötigtes Material (Schmierpapier, Lineal, Stifte usw.)	J					
TN arbeitet selbständig die Aufgaben durch. L steht die ganze Zeit für Verständnisfragen zur Verfügung. Für die Bearbeitung des Eingangstests erhält der TN soviel Zeit wie er benötigt. Hat der TN alle Aufgaben bearbeitet, kehrt er in die Werkstatt zurück.						
L korrigiert die Aufgaben und wertet den Test aus.	٦			WL Team		Auswertungs- bogen
Ergebnis des Eingangstests wird mit TN in Einzelgespräch be- sprochen. Einteilung des TN in Unterrichtsgruppe nach getesteten Kennt- nisstand Einbindung des Testergebnisses in die Förderplanung	٦		Team			Eintrag in Termin- kalender

Abkürzungen: WL=Werkstattleiter; L=Lehrer

Erstellt: Geprüft: Freigegeben:

Abbildung 6: Muster eines dokumentierten Verfahrens

Demgegenüber zeichnet sich das Flussdiagramm durch Übersichtlichkeit und leichte Erfassbarkeit aus. Vor allem aus diesen Gründen hat es als Standard-Methode für Verfahrensdokumentationen in die Industrie Eingang gefunden. Flussdiagramme eignen sich weiterhin dann besonders gut, wenn es darum geht, einfache Verfahren abzubilden. Verfahren, die hingegen eine umfangreiche Darstellung erfordern, weil sie zum Beispiel eine differenzierte Ausführung von Tätigkeiten beschreiben müssen, viele "wenn-dann-Situationen" enthalten, eine große Zahl an Schnittstellen aufweisen – das zeichnet Dienstleistungsprozesse im Gegensatz zu den meisten technischen Prozessen aus –, sind für die Dokumentation als Flussdiagramme weniger gut oder gar nicht geeignet und werden besser in Textform dargestellt. Mitarbeitende von Erwachsenenbildungseinrichtungen haben in der Regel Schwierigkeiten, diese Methode zu nutzen, weil sie das Zeichnen von Flussdiagrammen erst lernen und zudem in der Lage sein müssen, die dafür benötigte Software auszuwählen und anzuwenden.

Abbildung 6 zeigt ein in "Textform" beschriebenes Verfahren, bei dem als Gestaltungsmerkmal eine Tabelle gewählt wurde und die organisatorischen Regelungen wie Zuständigkeiten, Vertretung, Schnittstellen usw. in zusätzlichen Spalten gesondert dargestellt sind.

Stichwort:

Qualitätshandbuch

"In dem Qualitätsmanagementhandbuch wird das Qualitätsmanagementsystem dokumentiert. Dort werden die Qualitätsziele des Unternehmens festgeschrieben. Das Handbuch soll jedem Beschäftigten zugänglich gemacht werden. Jede Änderung des Qualitätsmanagementhandbuchs muss in allen Exemplaren durchgeführt und dokumentiert werden. Das Handbuch sollte in mehreren Exemplaren im Unternehmen verteilt sein. Häufig wird das Handbuch als Ringordner geführt. Bestandteile des Qualitätsmanagementhandbuchs sind auch die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, die jedoch separat geführt werden können."

(Technologieberatungsstelle NRW, 1995, S. 93)

"Anregungen für die Systematik eines Qualitätshandbuches:

- Dokumentation der laufenden Arbeit der Einrichtung (Prozesse),
- Dokumentation der Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Einrichtung,
- · Dokumentation der Qualitätsstandards der Einrichtung,
- Ausgangsbasis für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Einrichtung (durch regelmäßige Überprüfung und ggf. Veränderung der bestehenden/festgelegten Standards),
- Gewährleistung von Transparenz gegenüber den Mitarbeiter/innen im Hinblick auf Arbeitsabläufe, Verantwortlichkeiten, Prinzipien des Qualitätsmanagements usw.,
- · Arbeitshilfe bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen,

- Arbeitshilfe bei der Wiederholung bzw. Wiederaufnahme von Projekten (z. B. Beteiligung an einer Bildungsmesse, Durchführung einer Fachtagung),
- Archiv für "Merkposten" für weitere Vorhaben zur Qualitätsverbesserung." (Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001. S. 159)

"Ein Beispiel für eine grobe Gliederung eines QM-Handbuches zeigt folgendes Raster:

- Inhaltsverzeichnis, Einleitung und Benutzerhinweise (Ziel und Inhalt des Handbuches, Begriffe und Abkürzungen...)
- 2. Qualitätspolitik (Leitbild) und Qualitätsziele
- Beschreibung der Einrichtung (Dienstleistungsprogramm und Angebotspalette, Leistungsbeschreibungen)
- Beschreibung des QM-Systems (Aufgaben und Verantwortung im Rahmen des QM-Systems) und der Qualitätsplanung
- 5. Zusammenarbeit mit Kostenträgern und anderen Institutionen
- 6. Interessenvertretung (Öffentlichkeitsarbeit und Lobbyarbeit)
- 7. Personalentwicklung
- 8. Pädagogische Prozesse
- 9. Umgang mit Beschwerden und Verbesserungsmaßnahmen
- 10. Entwicklung neuer Angebote
- 11. Lenkung der Dokumente und Daten (Dokumentationssystem, Datenschutz, Statistik)
- 12. Prüfung und Weiterentwicklung des QM-Systems
- 13. Anhang (Materialien, Rechtsgrundlagen, Datenschutzbestimmungen)."

(Schreyer-Schubert/Hanselmann/Fritz 2000, S. 81)

l iteratur

Grilz W. (1998): Qualitätssicherung in Bildungsstätten. Anleitung zur Erstellung eines Qualitätshandbuches. Neuwied

Technologieberatungsstelle NRW (Hrsg.) (1995):Qualität von Dienstleistungen. Wuppertal

Schiersmann, C./Thiel, H.-U./Pfizenmaier, E. (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Qualitätsentwicklungs-Projekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen

Schreyer-Schubert, A./Hanselmann, P.G./Fritz, A. (2000): Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg): Heft 28 der Reihe "Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe". Berlin

Auf der beigefügten CD-ROM finden Sie weitere Anregungen und Hilfestellungen zum Thema "Qualitätshandbuch" einschließlich Vorschlägen für Inhaltsliste

3.5 Die Aufgaben der Leitung im Rahmen von Prozessmanagement

Prozessmanagement ist Leitungsaufgabe. Die Entwicklung von wirksamen, zielgerichteten Prozessen und ihre ständige Verbesserung wird nur gelingen, wenn die Einrichtungsleitung allen Beteiligten deutlich machen kann, dass Prozessmanagement von ihr gewollt ist und sie ihre Aufgaben systematisch und für alle Beteiligten sichtbar und nachvollziehbar wahrnimmt. Die Funktion von Leitungen im Prozessmanagement sollen im Weiteren unter zwei Aspekten betrachtet werden: Leitungen als Initiatoren und Leitungen als Organisatoren.

Leitungen als Initiatoren

Die Einführung von Prozessmanagement stellt eine große Herausforderung für die Mitarbeitenden einer Erwachsenenbildungseinrichtung dar. Diese Methode greift in bestehende Strukturen ein und erfordert Umdenken, ständiges Lernen und Verändern. Von daher nimmt es nicht Wunder, wenn je nach Interessenslage mehr oder weniger starke Widerstände ausgelöst werden. Diese entstehen oft schon mit Beginn der Einführung, treten aber fast immer dann verstärkt auf, wenn es um die Überwachung der Einhaltung und Wirksamkeit der Prozesse geht, denn Erwachsenenbildungseinrichtungen besitzen üblicherweise keine "Überwachungskultur". Die Überwachung und regelmäßige Bewertung der eingeführten Verfahren mit dem Ziel, Änderungsmöglichkeiten und Verbesserungspotenziale zu entdecken und zu realisieren ist jedoch eine der unabdingbaren Voraussetzungen für erfolgreiches Prozessmanagement. Viele Projekte scheitern, weil Leitungen es am beispielhaften Vorbild oder am sichtbaren Willen fehlen lassen.

Die Leitung muss in allen Fragen des Prozessmanagements Vorbild sein und ein sichtbares Interesse an der Erreichung der gemeinsamen Ziele bekunden. Wer in den Aufgaben des Prozessmanagements nur eine zusätzliche Belastung sieht, die neben der eigentlichen Arbeit erledigt werden muss, wer Aufgaben unkontrolliert delegiert, statt sich selbst zu kümmern, wird das Ziel nicht erreichen. Widerstände aufzunehmen, Konsens herzustellen und eine Veränderung des Denkens und Handelns zu initiieren ist eine der wesentlichen Aufgaben der Leitung in Rahmen von Prozessmanagement.

Leitungen als Organisatoren

Wie unsere Ausführungen gezeigt haben, ist Prozessmanagement mit einer Vielzahl von Aufgaben verbunden, die für eine Erwachsenenbildungseinrichtung zum Teil neu sind oder die neuen Aufgabenbereichen und Zuständigkeiten zugeordnet werden müssen. Jede dieser Aufgaben enthält Verpflichtungen für die Einrichtungsleitung. Im Folgenden sollen die wichtigsten Verpflichtungen noch einmal zusammengefasst werden:

- 1. Die Auswahl von Prozessen muss vorgenommen werden und damit verbunden die Festlegung der für die Einrichtung geltenden internen und externen Vorgaben und Ziele.
- 2. Die Regelung von Prozessen muss erfolgen. Dazu müssen die Verfahrensziele bestimmt und die Prüfverfahren definiert werden. Verfahrensverantwortliche müssen benannt werden und der Verfahrensablauf einschließlich aller wichtigen Tätigkeiten, Schnittstellen und Nachweise muss festgelegt sein.
- 3. Die Art und Form der Dokumentation von Verfahren muss geregelt werden. In diesem Zusammenhang ist eine Entscheidung über dokumentierte oder mündliche Verfahren zu treffen und es sind Regelungen für die Ordnung, Handhabung und Gestaltung von dokumentierten Verfahren einzuführen.

In allen Punkten hat die Einrichtungsleitung Entscheidungen zu treffen, deren Ausführung sie zwar delegieren kann, für deren Umsetzung, Einhaltung und Wirksamkeit sie jedoch allein die Verantwortung trägt und denen sie nachweisbar und für die Mitarbeiter/innen nachvollziehbar nachkommen muss. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Leitungen die Wirksamkeit ihrer Entscheidungen bewerten. Dazu müssen sie systematisch Daten erheben und die daraus abgeleiteten Informationen müssen die Grundlage für die Bewertung bilden.

Prozessmanagement erfordert ein Leitungsverhalten, dessen wesentliche Merkmale Planung, systematisches Vorgehen, Nachvollziehbarkeit und Nachhaltigkeit sind und dessen Ziel die ständige Verbesserung der Leistungen einer Einrichtung ist.

Stichwort:

Controlling

"Abgeleitet von dem englischen "to control", ist der eigentliche Sinn des Controlling die Beschäftigung mit den Möglichkeiten und den Instrumenten der Unternehmenssteuerung. Unterschieden wird nach dem operativen Controlling – Kombination der Instrumente wie Kostenrechnung und Kennzahlen zur kurz- und mittelfristigen Steuerung – und dem strategischen Controlling – Ausrichtung der Maßnahmen, ja des ganzen Unternehmens auf die externen Anforderungen der Unternehmensumwelt. Controlling bedeutet auch immer, im Sinne eines kybernetischen Regelkreises, die Verbindung zwischen Planung, Ergebnis, Kontrolle und Umsteuerung hinsichtlich neuer Planungswerte. Somit soll eine Ausrichtung der betrieblichen Abläufe zielbezogen optimiert werden."

(Meisel u. a. 1998, S. 105-106)

"Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten. Es werden quantitative und qualitative Kennziffern und Kennzahlen sowie Indikatoren ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation, einzelner Programme und Arbeitsbereiche analysiert, bewertet und Konsequenzen gezogen werden können."

(Qualitätsbereich 9 des "Lernerorientierten Qualitätsmodells für Weiterbildungsorganisationen LQW")

"Die Aufgabe des Controlling besteht gerade darin, Informationen auszuwählen und so zu verdichten, dass sie als Entscheidungsgrundlage dienen können. Denn: Information bedeutet ein "zweckorientiertes Wissen", der Informationszweck bestimmt den Wert des Wissens und nicht die Informationsmenge. Mit anderen Worten: Notwendig ist eine Begrenzung auf das strategisch Notwendige und praktisch Machbare! Überbordenden Ansprüchen an den Erfolgsnachweis – ob von ehrgeizigen Controllern, verunsicherten Managern oder informationswütigen Wissenschaftlern vorgetragen – muss deshalb Einhalt geboten werden.

- "Als eine Art Frühwarnsystem unverzichtbar ist auch künftig eine Erfassung der Teilnehmer- oder Mitarbeiterzufriedenheit. …
- Zum Kernbestand gehören ohne Zweifel aber auch betriebswirtschaftliche Beziehungszahlen, die (indirekt) Aufschluß über den Nutzen von Maßnahmen der Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung geben.
- Wichtig wäre eine qualitativ ausgerichtete Erfolgseinschätzung zumindest bei solchen Projekten, denen im Hinblick auf den Unternehmenserfolg eine zentrale Rolle zuerkannt wird."

Die Detailkontrolle, wie auch die Erfolgssicherung bei einzelnen Maßnahmen kann letztlich nur von den Handelnden selbst durchgeführt und verantwortet werden."

(Weiß 1997, S. 106)

"Ausgehend vom Leitbild fragt das strategische Controlling, tun wir die richtigen Dinge, um unseren Auftrag zu erfüllen (Frage der Effektivität). … Die richtigen Dinge zu tun, bedeutet neben der Erfüllung von Bildungszielen, die Existenz der Einrichtung zu sichern und gegenüber dem Personal die notwendige Fürsorge walten zu lassen. Dies ist nur dann möglich, wenn Formalziele wie ausreichende Liquidität und angemessene Rücklagenbildung nicht vernachlässigt werden.

Wenn das strategische Controlling überprüfen und helfen soll, die richtigen Dinge zu tun, soll das operative Controlling bei gegebenen Zielen Antworten finden, wie die Dinge richtig zu tun sind (Frage der Effizienz). Ziel sollte es sein, mit einem gegebenen Budget ein Höchstmaß an Zielerreichung zu erzielen. Qualitativ gesehen verlangt dieses Bildungscontrolling, die Anforderungen von Kunden und Teilnehmern zu erfüllen. Quantitativ interpretiert, sind Aufwand und Ertrag der Weiterbildung zu optimieren."

(Kortendieck 1998, S. 40)

Literatur

Arnold, R./Krämer-Stürzl, A. (1997): Erfolgskontrolle – Thema professioneller betrieblicher Weiterbildung? In: Arnold, R. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung. Opladen, S. 133-150

Goetze, W. (1996): Ausbildungscontrolling und Qualitätsmanagement. AEB Akademie für Erwachsenenbildung (Hrsg.). Zürich

Kortendieck, G. (1998): Bildungscontrolling in der Erwachsenenbildung. In: nbeb-MAGA-ZIN 2/1998, S. 39-42

Lingemann, D. u. a. (o.J.): Materialien zur Entwicklung von "Controlling-Instrumenten" für die Volkshochschule Hagen. Kostenrechnung – Statistik – Berichtswesen. VHS Hagen

Meisel, K./Rohlmann, R./Schuldt, H.-J. (1998): Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen. 2. Aufl. DIE Frankfurt

Weiß, R. (1997): Methoden und Faktoren der Erfolgsmessung in der betrieblichen Weiterbildung. In: GdWZ 8(1997), S.104-108

Stichwort:

Kennzahlen

"Entscheidend für die Leistungsfähigkeit und Akzeptanz eines … Kennzahlensystems ist seine Mehrdimensionalität. Unter dem externen wie internen Druck, die Produktivität der Organisation trotz geringerer Ressourcen zu steigern, geraten schnell die finanziellen Ziele in den Mittelpunkt, zumal sich ihre Beschreibung und Überprüfung einfacher gestaltet als die der anderen Zieldimensionen. Ein mehrdimensionales Modell der Übersetzung von Unternehmenszielen in Kennzahlen ist die sogenannte "Balanced Scorecard", die unterschiedliche Zieldimensionen erfasst und zueinander in Beziehung setzt. Dieses Instrument, für Profitunternehmen entwickelt, wird seit Ende der 1990er Jahre auf seine Anwendbarkeit in der öffentlichen Verwaltung und in Weiterbildungseinrichtungen hin diskutiert (…).

Die Zielstruktur einer Volkshochschule lässt sich beispielsweise durch die Dimensionen "bildungspolitischer Auftrag", "wirtschaftlicher Ressourceneinsatz", "Kundenorientierung" und "Mitarbeiterorientierung" beschreiben, die in weiteren Schritten konkretisiert werden. So kann der bildungspolitische Auftrag durch die Unterziele "allgemeine Zugänglichkeit", "Aktualität der Angebote" und "pädagogische Qualität" gekennzeichnet werden, für die wiederum Leistungskriterien aufgestellt werden: Für das Ziel "allgemeine Zugänglichkeit" lassen sich z.B. die "Bekanntheit des Angebots", ein "zielgruppengerechtes Preisniveau" und eine "ausgeglichene Teilnehmerstruktur" als Indikatoren beschreiben. Für die Indikatoren werden Kennzahlen definiert, ein Verfahren der Datenermittlung festgelegt und Erhebungszeiträume bestimmt. Allein die Beschäftigung mit den Möglichkeiten eines solchen Systems und die innerinstitutionelle Einigung über die zu vereinbarenden Ziele und Prüfverfahren sind wesentliche Schritte zur Überwindung der antagonistischen Positionen von "Verwaltung" und "Pädagogik", aber auch zwischen pädagogischen Mitarbeiter/innen, die unterschiedliche Angebotsbereiche vertreten. Ein gemeinsam erarbeitetes und in seinen Grundzügen geteiltes Zielsystem öffnet den Weg zur internen Kooperation, in dem die Teilsysteme wechselseitig ihren Beitrag für die Organisationsziele anerkennen. Gleiches gilt für die Beziehungen zwischen den Teams innerhalb der kaufmännischen und der pädagogischen Abteilungen. Die Zentralisierung von Datenerfassung und -rückmeldung schafft die Basis für Dezentralisierung von Ressourcenverantwortung und für eigenständiges Handeln der pädagogischen Mitarbeiter/innen im Rahmen getroffener Zielvereinbarungen."

(Bastian 2002, S. 67-68)

"Controllinggerechte Kennzahlen und Indikatoren

Controllinggerechte Kennzahlen informieren rückwirkend und in konzentrierter Form über quantifizierbare und in betriebswirtschaftlicher Hinsicht interessante Sachverhalte oder legen diese vorausschauend fest. Es werden zu einem großen Teil Informationen aus Quellen verarbeitet, die nicht primär Controllingzwecken dienen. Somit ist eine Auswahl, Aufbereitung oder Ergänzung des Materials notwendig. Diese Kennzahlen müssen folgenden Anforderungen genügen:

- Begrenzter Zahlenumfang: Reduktion auf wenige, interpretierbare und anschauliche Kennzahlen;
- Eignung zur Simulation und Dynamisierung: Vergangenheitsorientierte Kennzahlen sollten als zeitliche Gegenüberstellung im Sinne einer Entwicklungsreihe (mind. 5 Jahre) dargestellt werden und den Prozess der Alternativbewertung als Simulationsmodell objektivieren;
- Vergleichscharakter: Möglichkeiten eines Zeit-, Branchen- oder Betriebsvergleichs schaffen:
- Aktualität und Genauigkeit: Zeitnähe der Information und hohe Qualität des Messverfahrens, damit die Ergebnisse wiederholbar bleiben;
- Kosten-Nutzen-Relation: Der Erkenntniswert für die Bildungseinrichtung muss die verursachten Kosten übersteigen."

(Lingemann u. a., S. 37)

Literatur

Bastian, H. (2002): Wirtschaftliches Handeln – ein Lernprozess für die Weiterbildung. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE-Reihe "Perspektive Praxis". Bielefeld. S. 57-71

 $\label{linger} \begin{tabular}{ll} Lingemann, D. u. a. (o.J.): Materialien zur Entwicklung von "Controlling-Instrumenten" für die Volkshochschule Hagen. Kostenrechnung – Statistik – Berichtswesen. VHS Hagen und VHS Hagen und$

Meisel, K./Rohlmann, R./Schuldt, H.-J. (1998): Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen. 2. Aufl. DIE Frankfurt

Meisel, K. (Hrsg.) (1998): Mit Kennzahlen arbeiten. DIE Frankfurt

Nuissl, E./Schuldt, H.-J. (1993): Betrieb statt Behörde. DIE Frankfurt

4. Qualitätsentwicklung: Prozesse und Ergebnisse

Es ist kein Spaziergang. Aber es liegen mehr Gefahren hinter uns als vor uns.

Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, S. 239

"Qualitätsentwicklung ist ein umfassender Prozess, der die gesamte Organisation und das Personal ergreift" (Ehses/Mathes 2002, S. 18). Dieser Prozess beginnt lange bevor irgendeine Entscheidung über ein Modell oder Verfahren getroffen ist. Er braucht Zeit, Vorbereitung und Planung, er braucht Verfahren und Methoden. Und unter Umständen auch externe Beratung und externen Support.

"Qualität" entsteht in Weiterbildungsorganisationen im Zusammenspiel von Rahmenbedingungen, von systematischen Arbeitsabläufen und von Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Somit ist Qualitätsentwicklung ein komplexer und mehrdimensionaler Prozess, der gesteuert und begleitet werden muss.

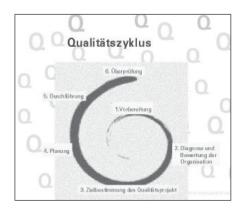
In diesem Kapitel werden dazu wesentliche Aspekte und Fragestellungen diskutiert und mit Erfahrungswerten und praktischen Hinweisen versehen, darüber hinaus auch wieder mit vielen Anregungen aus wissenschaftlicher und Praxis-Literatur.

4.1 Qualitätsentwicklung als zyklischer Prozess

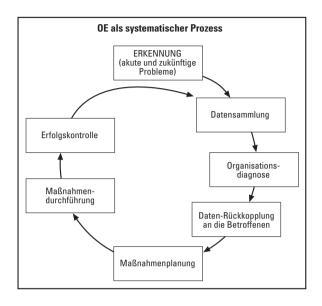
Wer das erste Knopfloch verfehlt, kommt mit dem Zuknöpfen nicht zurande.

J.W. Goethe

Ganz gleich, mit welchem Modell oder Verfahren Sie sich entschließen zu arbeiten, verläuft die systematische Qualitätsentwicklung auch in Ihrer Organisation nach einem zyklischen Muster, das im Modell des Qualitätskreises dargestellt werden kann:



Dieses Verlaufsmodell ist angelehnt an und weiterentwickelt aus dem zyklischen Modell von Organisationsentwicklungsprozessen, wie es sich allenthalben in der Literatur findet:



Die EFQM-Variante des Qualitätskreises

Wenn Sie mit dem Modell der European Foundation for Quality Management arbeiten, lassen sich in diesem Qualitätskreislauf folgende Einzelschritte unterscheiden:

- a) Entscheidung für das Modell, Informationen geben, Akzeptanz in der Einrichtung herstellen, Ressourcen planen;
- b) Qualifizierung für das gewählte Verfahren: das Instrumentarium aneignen, ggf. den/die Qualitätsbeauftragte/n schulen;
- c) Erstellen eines Selbstreportes, in dem alle Aktivitäten und Abläufe (= Prozesse) beschrieben und dokumentiert werden;
- d) Selbstbewertung der Aktivitäten, Abläufe und Ergebnisse mit den Kriterien des Modells:
- e) Konsensfindung über die daraus erkennbaren Stärken und Schwächen;
- f) Priorisierung der daraus abgeleiteten Verbesserungsbereiche;
- g) Planung von Verbesserungsprojekten, Durchführung, Evaluation;
- h) Entscheidung über Einführung von Verbesserungen;
- i) Erneute Selbstbewertung.

Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier (2001) haben die Komplexität dieses Verfahrens etwas reduziert und kommen zu folgenden Verfahrensschritten:

- a) Nach Entscheidung für das Verfahren: Überzeugung und Engagement in der Einrichtung erzielen;
- b) Einrichtung einer Qualitätsgruppe und Auswahl eines/einer Qualitätsbeauftragten;
- c) Durchführung der Stärken-Schwächen-Analyse und Selbstbewertung nach den Kriterien des Modells;
- d) Aus den damit ermittelten Verbesserungsbereichen einen als Projekt auswählen (priorisieren);
- e) Planung und Durchführung der Projektes zur Qualitätsverbesserung;
- f) Evaluation und Transfer;
- g) Weiterführung mit dem nächsten Projekt zu einem anderen Verbesserungsbereich;
- h) Alle 3-5 Jahre eine erneute umfassende Stärken-Schwächen-Analyse und Selbstbewertung.

Zur Pragmatik des Qualitätskreises

Liebald (2001, S. 49) empfiehlt den Grundsatz "Denke in großen Maßstäben – handle in kleinen überschaubaren Schritten!" Heinen-Tenrich (1998) formuliert es noch pragmatischer (auf dem Hintergrund der die Diskussion der 90er Jahre beherrschenden Frage, ob überhaupt die aus der Wirtschaft kommenden Qualitätsmodelle sinnvoll in der Weiterbildung anzuwenden seien) und spricht von "Kleine Brötchen backen und nicht über ihre Rezepte diskutieren". Wohlgemerkt: Rezepte braucht es schon, aber nicht mehr die endlose Diskussion darum, welches angemessen sei.

Und Meisel (1999, S. 247) gibt als Mahnung mit auf den Weg: "Qualitätsentwicklung sollte wegen ihrer hohen Bedeutung für die Organisation stets überschaubar und bewältigbar bleiben. Die zur Verfügung stehenden materiellen und personellen Ressourcen sollten realistisch eingeschätzt und festgelegt werden. Das Arbeiten in kleinen Schritten mit Zwischenbilanzen ist deshalb zu bevorzugen. Damit zusammenhängend wird immer wieder darauf hingewiesen, wie wichtig es sei, (auch kleine) Erfolge/Verbesserungen sichtbar zu machen."

4.2 Nimm dir Zeit für den Anfang:

"Die Diskussion, was brauchen wir wirklich für die Verbesserung unserer Arbeit, lief bereits ein Jahr, bevor die Entscheidung für ein Qualitätsentwicklungsverfahren getroffen wurde." So äußerte sich eine Interviewpartnerin in den Fallstudien des DIE zur Qualitätsentwicklung. Diese und ähnliche Erfahrungen korrespondieren mit dem Grundsatz aus der Organisationsentwicklung, dass

der Veränderungsprozess nicht erst mit dem ersten Workshop anfängt, sondern dass schon im Vorfeld die Organisation beginnt, sich mit ihren Problemen und Veränderungsbedarfen auseinanderzusetzen, diese als Fragen formuliert und daraus eine Prozessarchitektur entwickelt.

Wofür braucht es diese Zeit?

Auf jeden Fall beginnt jetzt ein intensives Nachdenken und Reden der Organisation über sich selbst, über ihre Abläufe und Ergebnisse, über Sinn und Unsinn von Qualitätsentwicklung, über Für und Wider. Ängste und Widerstrände werden artikuliert, aber auch Hoffnungen und Wünsche.

Die Leitung hat die Verantwortung, dass in dieser Vorphase folgende Schritte unternommen werden:

- Sie sollte sich Informationen über verschiedene Qualitätsmodelle und -verfahren besorgen und den Mitarbeiter/innen zur Verfügung stellen, in Form von Informationsworkshops, von schriftlichem Informationsmaterial.
- Sie sollte die Erfahrungen anderer Einrichtungen nutzen über Veröffentlichungen, Gespräche, evtl. auch über Erfahrungsberichte für alle in ihrer Organisation.
- Sie sollte, um die Perspektive einer möglichen Testierung oder Zertifzierung zu klären und zu entscheiden, sich darüber informieren und beraten lassen.
- Sie sollte die Entscheidung, systematisch zu beginnen, gemeinsam mit allen Kollegen/innen treffen, u. U. in einem Workshop, in dem alle Fragen und Bedenken noch einmal gesammelt und bearbeitet werden können.
- Sie sollte die Entscheidung treffen, mit welchem Modell oder Testierungsverfahren sie arbeiten will und alle Mitarbeiter/innen darüber gründlich informieren.
- Und sie sollte klären, welche Qualifizierung wer im Vorfeld benötigt, damit sie fundiert und erfolgversprechend beginnen kann.

Im Wesentlichen geht es auch schon im Vorfeld darum, Betroffene zu Beteiligten machen – durch Informieren, Fragen und Bedenken einbringen können usw. Die entscheidenden Signale zu der Art und Weise, wie Ihre Mitarbeiter/innen sich einbezogen fühlen, ob sie den vor ihnen liegenden Prozess der Qualitätsentwicklung als ihren eigenen erleben oder als von der Leitung übergestülpten, werden jetzt gegeben, die entscheidenden Weichen für Engagement und Identifizierung werden jetzt gestellt – und nicht erst, wenn die Arbeit z. B. in Qualitätszirkeln losgeht.

Wenn Sie es gerade im Vorfeld einer Testierung oder Zertifizierung versäumen, die Mitarbeiter/innen zu befragen, zu informieren und ernst zu nehmen in ihren Meinungen, vermitteln Sie ihnen von vornherein die Botschaft: "Wir werden sowieso (wieder) nicht gefragt". Und Sie legen den Grundstein für ein unverbindliches Umgehen mit Diskussionen und Entscheidungen in den Qualitätszirkeln, infiziert mit dem Virus der Vergeblichkeit.

Aufgaben der Leitung im Vorfeld

Leitung muss sich zu Beginn vor allem klar machen, dass es darum geht, etwas zu investieren, dass es um Verstehen und Begreifen von Qualitätsentwicklungsprozessen und deren Dynamik geht. Und sie muss ein Bewusstsein davon haben, was evtl. an Konflikten und Widerständen auf sie zukommen kann.

Eine zentrale Aufgabe der Leitung im Vorfeld ist es also, schon bei entsprechenden Weichenstellungen für Partizipation zu sorgen, durch Information, Diskussion und Einbeziehen aller Betroffenen. Eine weitere Aufgabe von Leitung in dieser Phase besteht darin, Angst zu reduzieren und Sicherheit herzustellen. Breitestmögliche Information, Transparenz und Beteiligung sind auch dafür unerlässlichen Wege und Mittel. Darüber hinaus ist es Verantwortung der Leitung, den Träger zu informieren und für dessen Bereitschaft zu sorgen, die Qualitätsentwicklung der Organisation zu unterstützen und zu fördern. Dabei geht es auch schon um mögliche Ressourcen wie finanzielle Mittel für Workshops und Beratung, die eventuelle teilweise Freistellung des/der Qualitätsbeauftragten und die Bereitschaft des Trägers zur Mitwirkung an einer Selbstbewertung.

Fragen, die sich stellen

Seitens der Leitung und gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen sind im Vorfeld eine Reihe wichtiger Fragen zu klären und zu beantworten:

- Was ist Ihre Hauptmotivation, um ein QM-System aufzubauen?
- Stehen bei Ihnen die gesetzliche Anforderungen im Vordergrund?
- Erhoffen Sie sich Wettbewerbsvorteile durch ein Zertifikat?
- Treten bei Ihnen immer wieder existenzgefährdende Fehler auf?
- Sind die Kunden Ihrer Einrichtung unzufrieden mit Ihnen Leistungen?
- Reicht es für Sie aus, ein paar wesentliche Abläufe schriftlich zu regeln?
- Oder wollen Sie QM zum Anlass einer "Runderneuerung" nehmen?
- Sind Sie wirklich bereit, auch Ihre Führungsqualität und die Zufriedenheit der Mitarbeiter auf den Prüfstand zu stellen?
- Welche Ressourcen haben Sie zur Verfügung? Um welche müssen Sie sich kümmern?
 - (vgl. Praxis Sozial Management 2002, S. 19)

Möglicherweise kann es hilfreich sein, diese und ähnliche Fragen gemeinsam und extern moderiert zu bearbeiten und zu beantworten, um zu einer fundierten, konsentierten Entscheidung zu kommen.

Und dann entscheiden Sie

Und schließlich braucht es einen klaren Beschluss der Einrichtungsleitung mit Zustimmung aller Beteiligten, sich gemeinsam auf den Weg systematischer und nachhaltiger Qualitätsentwicklung zu begeben.

4.3 Qualitätsentwicklung braucht Kommunikation

Qualitätsentwicklung, wenn sie nachhaltige Veränderungen bei den Betroffenen und in der gesamten Organisation bewirken soll, steht und fällt mit der Art und Weise, wie sie kommuniziert wird, wer auf welche Weise in die Kommunikation einbezogen wird, wie die gesamte Kommunikation in der Einrichtung organisiert wird. Doppler/Lauterburg spitzen das zu in ihrem Bild von "Kommunikation als siamesischer Zwilling jeder Veränderungsstrategie:

Jedwede Veränderung ist so gut wie das Konzept zu ihrer Kommunikation. Es gibt keine erfolgreiche Veränderung im Unternehmen – es sei denn, begleitet durch eine offene und lebendige Kommunikationspolitik."

(Doppler/Lauterburg 1994, S. 237)

Stauss/Friege (1996, S. 21) betonen ebenfalls die Bedeutung von Kommunikation:

"Da bei ernstlich betriebenem Total Quality Management jeder Mitarbeiter auch Qualitätsverantwortung übernehmen soll, wird ein besonders hohes Maß an Mitarbeiterkommunikation erforderlich. Exzellente Unternehmen nutzen dafür eine ganze Bandbreite von Medien."

Orte, Formen, Strukturen der Kommunikation

Die Ausführungen unter 4.2 haben deutlich gemacht, dass Sie schon im Vorfeld eines beschlossenen Qualitätsentwicklungsprozesses die Bedeutung von Kommunikation, von Orten und Formen der Information und Kommunikation kaum überschätzen können. Neben der Frage "Wie informiere ich mich als Leiter/in, wie mache ich mich kundig und entscheidungsfähig?" steht gleichberechtigt und gleichermaßen notwendig die Frage "Wie beziehe ich von vornherein alle Kollegen/innen mit ein?"

Im Folgenden wollen wir praxis- und erfahrungsorientiert die wesentlichen Möglichkeiten der Kommunikation Revue passieren lassen.

Zum einen sind da die Orte und Wege der Kommunikation, wie sie in Ihrer Organisation sowieso schon in ihrer jeweiligen Ausprägung und Nutzung vorhanden sind:

- die regelmäßige Gesamtkonferenz/Dienstbesprechung mit allen hauptberuflichen Kollegen/innen,
- die Fachbereichskonferenzen mit Beteiligung von Kursleitenden,
- die Verwaltungsbesprechungen, evtl. mit einer/einem pädagogischen Mitarbeiter/-in als Gast,
- die Pädagogische Konferenz o. Ä., evtl. mit einem/einer Verwaltungsmitarbeiter/in als Gast,
- das Leitungsteam, die Leitungskonferenz,
- die halbjährlichen Planungskonferenzen.
 Viele Einrichtungen haben darüber hinaus eine Kultur "quasi-formeller" Orte für Besprechungen und Austausch entwickelt wie z. B.
- das "Planungsfrühstück": um 8.30 treffen sich alle, die jeweils im Hause sind, bei einer Tasse Kaffee oder Tee zum aktuellen Informationsaustausch und einer kurzen Tagesplanung,
- das montägliche Wochenanfangsfrühstück, bei dem Informationen der vergangenen Woche ausgetauscht werden und die beginnende Woche vorbereitet wird.
- Gesprächstermine zwischen Leitung und Personalvertretung,
- Gremiensitzungen im Verband, im regionalen Verbund usw.,
- Sitzungen des Trägers sei es die Kommune, der Zweckverband, der Trägerverein usw.

Zum einen ist natürlich von Wichtigkeit, wie effektiv und kreativ Sie gemeinsam diese Sitzungen und Besprechungen gestalten (siehe dazu auch im Folgenden den Abschnitt 4.4), zum anderen sind dies alles Orte, an denen Qualitätsentwicklung bzw. qualitätsrelevante Themen ihren Platz haben bzw. haben sollten. Der Qualitätsentwicklungsprozess der Organisation sollte regulärer und alltäglicher Bezugsrahmen in den Sitzungen und Besprechungen sein, z. B. dadurch, dass regelmäßig der/die Qualitätsentwickler/in zu Wort kommt mit aktuellen Informationen oder dass die Fortschritte und Ergebnisse der Qualitätszirkelarbeit dort berichtet werden.

Zum anderen betrifft dies die spezifischen Kommunikationsorte und – strukturen der Qualitätsentwicklung:

- die spezifischen Workshops zur Information über Qualitätsentwicklung, über das gewählte Verfahren, ggf. die Konsens- und Planungsworkshops nach der Selbstbewertung usw.,
- die Sitzungen der Qualitäts- oder Steuerungsgruppe,
- die Arbeitssitzungen der Qualitätszirkel,

• den regelmäßigen "Jour fixe" zwischen Leitung und Qualitätsbeauftragter/m.

Darüber hinaus sollten Sie im Sinne von Stauss/Friege (s. o.) die Nutzung von technischen Medien berücksichtigen und planen. Das kann eine Plattform im organisationsinternen Intranet sein, wo mindestens die Protokolle der Qualitäts-Gremien dokumentiert werden, das kann ein regelmäßiger "Qualitäts-Newsletter" sein oder auch eine "Qualitätszeitung", in der vierteljährlich Zwischenstände und Ergebnisse veröffentlicht werden.

Elektronische Medien als Unterstützung

Je größer die Einrichtung, desto mehr Sinn macht die Nutzung EDV-gestützter Formen der Dokumentation, Ablage und Kommunikation. Ein hervorragendes Beispiel dafür ist die umfassende Digitalisierung aller Bereiche von Qualitätsentwicklung, von der ISO-kompatiblen Selbstbewertung nach EFQM über die Erfassung von Zielvereinbarungsgesprächen bis hin zur umfassenden Prozessdokumentation, wie sie das Bildungscentrum der Arbeiterkammer Vorarlberg in Österreich entwickelt hat.

(Nähere Informationen unter www.bbc.at)

Unklarheit - Unverbindlichkeit - Taktieren

Davor wollen wir Sie noch einmal warnen:

- Vor halbherzigen Beschlüssen,
- vor Qualitätsentwicklung nur aus taktischen Überlegungen heraus und als Marketing-Argument,
- vor ungenauen und unklaren Absprachen und Vereinbarungen mit der/ dem Qualitätsbeauftragten und der Qualitätsgruppe,
- vor unklaren Formulierungen von Zielen und Arbeitsaufträgen.

Das alles ist Gift für Qualitätsentwicklung als organisiertem Prozess – und natürlich auch für Effektivität und Effizienz Ihrer Prozesse und für die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden und Teilnehmenden.

John befürchtete, dass die Diskussion sich zu einer Mobilmachung von Argumenten entwickeln würde; zur Zwangsverpflichtung von Einzelheiten für einen Behauptungskrieg allgemeiner Art.

Nadolny; Die Entdeckung der Langsamkeit, S. 310

Sitzungen und Besprechungen werden in ihrer Bedeutung und in ihren Wirkungen oft unterschätzt – auf doppelte Weise:

- zum einen unterschätzt im Hinblick auf die oft nachhaltigen Wirkungen an Frustration und Demotivierung, wenn doch offensichtlich so ineffektive und langweilige Aktionen wie Dienstbesprechungen immer wichtiger als die eigenen und eigentlichen Tätigkeiten sind;
- zum anderen in ihrer möglichen und durchaus oft realisierten positiven Funktion und Wirkung für die Organisation, ihre Ziele und Abläufe, natürlich auch für Qualitätsentwicklung wenn sie effektiv und effizient, kreativ und in angenehmer Atmosphäre verlaufen.

Diese doppelte Unterschätzung führt in vielen Organisationen paradoxerweise nicht zu einer aktiven Verbesserung der Sitzungskultur, sondern zu einer Art "doppelten Verdrängung" des Themas: "Hoffentlich ist die Sitzung bald vorbei, dann kann ich sie vergessen" und "Es lohnt nicht, in Sitzungen Zeit und Ideen zu investieren" – mit dem Effekt: Kaum ist die nächste langweilige und unbefriedigende Sitzung vorbei, fallt sie dem Vergessen anheim, und dem gleichen Vergessen fällt aber auch die Möglichkeit zum Opfer, die leidigen Sitzungserfahrungen zum Thema zu machen und das Ganze zu verbessern.

Wir gehen dagegen von folgenden Thesen aus:

- 1. Sitzungen und Besprechungen muss es geben, sie sind die wichtigsten Orte der organisierten Kommunikation in einer Organisation.
- 2. Sie müssen kultiviert werden, wenn ihre produktiven und die Arbeit unterstützenden Wirkungen nachhaltig zum Tragen kommen sollen.

Sitzungen und Besprechungen kultivieren

Vorweg ein Beispiel aus einer großen Einrichtung, die als eine der bestem in ihrem Lande gilt:

Die allgemeine Mitarbeiterbesprechung, heute mit einem externen Gast, ist für 10 Uhr angesetzt. Ab 9.55 trudeln nach und nach Mitarbeiter/innen ein, um 10.15 scheint man fast vollständig zu sein; die Frage, ob Herr X und Frau Y noch kommen oder nicht, kann niemand beantworten. Die Tische sind leer, niemand hat eine Einladung mit Tagesordnung vor sich.

Einige der Kollegen legen ihre Schlüsselbunde vor sich auf den Tisch, spielen auch damit. Fast niemand hat Papier und Stift für Notizen mitgebracht. Am Kopfende der rechteckigen Tischordnung steht ein Flipchartständer, das Deckblatt ist leer (und wird im Laufe der Sitzung nicht benutzt). Es stehen keine Getränke auf den Tischen bzw. im Raum.

Um 10.20 begrüßt der Leiter die Anwesenden und den Gast, nennt den Anlass für die Anwesenheit des Besuches. Eine weitere Tagesordnung wird nicht genannt oder schriftlich fixiert, auch kein Zeitrahmen bzw. beabsichtigtes Ende der Sitzung.

Lassen wir es damit bewenden. Diese Schilderung wirkt wie eine Karikatur, ist aber tatsächlich so abgelaufen. Sicher erkennen Sie das eine oder andere Detail auch aus den Sitzungen in Ihrer Organisation wieder.

Im Folgenden werden einige zentrale Aspekte angesprochen, auf die Sie bei der Kultivierung Ihrer Sitzungen und Besprechungen achten sollten – möglicherweise ist dann das Thema "Sitzungsmanagement" das erste, wenn auch vielleicht inoffizielle und sozusagen "heimliche" Qualitätsentwicklungsprojekt in Ihrer Organisation.

Einige Überlegungen zum Sitzungsmanagement

Vorbereitung

Schriftliche Einladung (auch wenn es sich um eine turnusmäßige und lange vorher terminierte Sitzung handelt) mit Tagesordnungsvorschlag, mit Angabe über den Zeitrahmen, mit Informationen, was bei den einzelnen Tagesordnungspunkten geschehen soll (Information, Bericht von NN, Diskussion, Beschlussfassung ...); Tagesordnung evtl. auf Flipchart schreiben und/oder als Tischvorlage; Versorgung sicherstellen (Getränke; was noch?).

Durchführung

Zu Beginn Verständigung über die Tagesordnung: Ergänzungen? Änderungen der Reihenfolge? Ggf. Priorisierung, d. h. wichtige Punkte zuerst? Verständigung über den Zeitrahmen, evtl. Pausen; optimal auch Festlegung von Zeitkontingenten für die einzelnen Tagesordnungspunkte; Nutzung von Moderationstechniken, vor allem der Visualisierung.

Leitung

Wer leitet die Sitzung: Einrichtungsleiter/in oder ein/e Kollege/in?; Der Sitzungsleiter begrüßt, bespricht Regeln über TOP-Reihenfolge, Zeit, Ablauf usw.

• Ergebnissicherung

Protokollverantwortung grundsätzlich regeln; zum Verfahren: Nach

Möglichkeit standardisierte Protokolle, die nur Beschlüsse festhalten und noch in der Sitzung selbst fertiggestellt werden und in der nächsten Sitzung dem Controlling dienen. Die Aushandlungsprozesse und Beschlüsse werden so in die Sitzung geholt, informelle Aushandlungsprozesse werden minimiert, die Verbindlichkeit von Beschlüssen wird drastisch erhöht.

Die Hauptspielregel hieß offensichtlich: Das Wort ergreifen und so lange wie möglich behalten.

Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, S. 272

Funktionen von Sitzungen

Sitzungen und Besprechungen kultivieren ist kein Selbstzweck, es geht darum, ein notwendiges und sehr nützliches Werkzeug so zu entwickeln, dass es seinen Zweck so gut wie möglich erfüllt und dass die unerwünschten Nebenwirkungen der üblichen nachlässigen Handhabung minimiert werden. Um diesem Anliegen Nachdruck zu verleihen, sollen hier noch einmal die Funktionen von Sitzungen und Besprechungen aufgezeigt und verdeutlicht werden (vgl. Blom 1999, S. 23ff):

- Sitzungen bieten Begegnungsmöglichkeiten gerade in Organisationen, in denen sich etliche Mitarbeiter/innen durch Teilzeitstellen, viele Abwesenheitszeiten usw. sowieso kaum noch treffen. Dann werden Sitzungen und Besprechungen zu den einzigen Zeiten (ausgenommen noch die Weihnachtsfeier und der Betriebsausflug), zu denen sich die Organisation als soziales Gebilde vollständig erlebt, weil alle zur gleichen Zeit im gleichen Raum sind und sich auf die gleichen Themen beziehen.
- Sitzungen ermöglichen Einflussnahme man kann Meinungen und Ideen äußern, zu anderen Meinungen und Ideen Stellung beziehen, Vorschläge machen und Vorschläge kritisieren, Ideen annehmen oder ablehnen.
- In Sitzungen können Gedanken und Gefühle ausgesprochen und ausgetauscht werden private wie berufliche, vor der Sitzung, am Rande der Sitzung, in den Pausen der Sitzung, in all diesen Lücken und Zeit-Nebenräumen, die es nicht gäbe, wenn es die Sitzung als solche nicht gäbe, und die enorm wichtig sind für den sozialen Zusammenhalt einer Organisation.
- Sitzungen dienen dazu, Informationen auszutauschen wir tun oft so, als sei dies der einzige legitime und legitimierbare Zweck von Sitzungen und Besprechungen, verleugnen und vernachlässigen dabei alle

anderen Funktionen und sehen dabei nicht, dass der Austausch von Informationen in Wirklichkeit oft nur eine ziemlich nachrangige Funktion von Sitzungen ist, die wir noch dazu durch eine gewisse "Verwahrlosung" der Sitzungskultur weiter erschweren.

- In Sitzungen werden Entscheidungen getroffen, wird Politik gemacht was das bedeutet., kennt jede/r Leiter/in einer Weiterbildungseinrichtung im Positiven wie im Negativen zur Genüge.
- Sitzungen motivieren jedenfalls Sitzungen, die effektiv und effizient organisiert sind, die atmosphärisch in Ordnung sind, wo wichtige Informationen ausgetauscht werden, wichtige Entscheidungen gefällt werden.

Stichwort.

Moderation

"Im betrieblichen Alltag spricht man von Moderation in Verbindung mit dem Leiten von Arbeitsgruppen. Häufig wird heute der Begriff unspezifisch als Synonym für jede Art der Lenkung oder Leitung verwendet.

Die "Erfinder" der Moderationsmethode in der 60er- und 70er-Jahren in Deutschland – ... – hatten dagegen eine an den Strömungen der damaligen Zeit orientierte, vor allem gesellschaftspolitische Intention. Es ging ihnen darum, Gruppenmitglieder zu befähigen und zu ermutigen, ihren eigenen Willen zu artikulieren und ihr eigenes Wissen, ihre eigenen Interessen in Entscheidungsprozesse einzubringen. Ihre Erfahrung: Gruppen, die gezogen und geschoben, im schlimmsten Fall sogar durch einen Leiter manipuliert werden, entwickeln vielfältige Widerstände sowohl beim Bearbeiten inhaltlicher Fragestellungen als auch bei der Umsetzung von Maßnahmen in der betrieblichen Praxis. Die Lösung aus der Sicht dieser Moderationsbegründer: Der Leiter gibt seine Macht- und Allwissenheitsrolle auf und bietet sich als methoden- und verfahrenskompetenter Begleiter für den Arbeitsprozess an, dessen Ziele und Inhalte die Gruppe grundsätzlich selbst verantwortet. ...

Bei der Moderation handelt es sich also um eine Methode, mit der Arbeitsgruppen unterstützt werden können, eine Thema, ein Problem oder eine Aufgabe

- · auf die Inhalte konzentriert, zielgerichtet und effektiv,
- · eigenverantwortlich.
- im Umgang miteinander zufriedenstellend und möglichst störungsfrei
- · sowie an der Umsetzung in die alltägliche Praxis orientiert

zu bearbeiten.

Eine erfolgreiche Moderation ruht also auf zwei Pfeilern: zum einen auf einer Gruppe, die als "Souverän" des gesamten Arbeitsprozesses inhaltlich verantwortlich an einem Thema arbeiten will; zum anderen auf einem Moderator, der die Gruppe darin unterstützt. Dieses Verständnis von Moderation ist mit einer bestimmten Haltung und einem bestimmten Auftreten des Moderators verknüpft – eine Haltung, die etwas von dem rechten Maß und der Selbstkontrolle hat, die in der ursprünglichen lateinischen Bedeutung von "moderatio" liegt. Wichtigste Bestandteile dabei sind:

- · die inhaltliche Unparteilichkeit und
- die personenbezogene Neutralität sowie
- die Verantwortungsübernahme für die methodische Unterstützung des Arbeitsprozesses der Gruppe.

Die Stärken der Methode: ...

- Die Kompetenz, das Wissen und die Kreativität möglichst aller Teilnehmer der Arbeitssitzung werden genutzt. Allen Gruppenmitgliedern wird die aktive Teilnahme ermöglicht. Die Synergie erhöht die Qualität des Ergebnisses. ...
- Der moderierte Arbeitsprozess lässt ein hierarchiefreies Klima entstehen. Die Teilnehmer arbeiten gerne mit; die Wahrscheinlichkeit, dass sie mit Verlauf und Ergebnis zufrieden sind, steigt. ...
- Störungen und Konfliktsituationen während der Arbeitsprozesse werden bearbeitet und versachlicht, um die volle inhaltliche Leistungsfähigkeit der Gruppe zu erhalten oder wiederherzustellen....
- Die erarbeiteten Ergebnisse einer moderierten Sitzung finden bei den Teilnehmern hohe Akzeptanz. Dadurch steigt ihre Realisierungs- und Umsetzungschance nach Beendigung des Arbeitsprozesses."

(Hartmann/Rieger/Pajonk 1997, S. 15-20)

Literatur

Blom, H. (1999): Sitzungen erfolgreich managen. Meetings als Kommunikationsmittel und Management-Instrument richtig nutzen. Weinheim/Basel

Decker, F. (1988): Gruppen moderieren – eine Hexerei? Die neue Teamarbeit. Ein Leitfaden für Moderatoren zur Entwicklung und Förderung von Kleingruppen. München

Franz, H.W. (1999): Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung. EFQM und DIN ISO 9001. Modell, Instrumente, Fallstudie. Bielefeld

Hartmann, M./Rieger, M./Pajonk, B. (1997): Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim/Basel

Hartmann, M./Röpnack, R./Baumann, H.-W. (2002): Immer diese Meetings! Besprechungen, Arbeitstreffen, Telefon- und Videokonferenzen souverän leiten. Weinheim

Klebert, K./Schrader, E./Straub, W. (1987): Kurzmoderation. Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie, bei Besprechungen und Präsentationen. Hamburg

Dies. (1980): Moderations-Methode. Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen und leben, arbeiten und spielen. München.

Knoll, J. (1991): Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren. Arbeits- und Gesprächskreisen. 3. Aufl. Weinheim/Basel

Lahninger, P. (1998): Leiten – Präsentieren – Moderieren. Ein Arbeits- und Methodenbuch für Teamentwicklung und qualifizierte Aus- und Weiterbildung. Münster

Langmaack, B. (2000): Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. 7. vollst. überarb. Aufl. Weinheim

Lipp, U./Will, H. (2001): Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. 5. erw. Aufl. Weinheim

Malorny, C./Langner, M.A. (2002): Moderationstechniken. Werkzeuge für die Teamarbeit. München

Seifert, J. (1995): Gruppenprozesse steuern. Als Moderator Energien bündeln, Konflikte bewältigen, Ziele erreichen. Offenbach

Seifert, J./Pattay, S. (2001): Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. kompl. überarb. Ausgabe Offenbach

Schnelle, W./Stoltz, I. (1987): Interaktionelles Lernen. Leitfaden für die Moderation lernender Gruppen. Quickborn

4.5 Projekte organisieren – und Erfolge

Lieber mit kleinen Dingen vielfältig als mit großen Dingen einfältig umgehen.

Schmid, B. (1998 S. 8)

So wie gewissermaßen auf der Mikroebene die Moderationsmethode ein der Qualitätsentwicklung von den grundsätzlichen Zielsetzungen her angemessenes und förderliches Verfahren ist, gilt dies auf der "mittleren Ebene", also in Bezug auf Planung und Durchführung von Veränderungsmaßnahmen, für die Verfahren des Projektmanagements. In dieser Hinsicht besteht eine verblüffend hohe Übereinstimmung bei den unterschiedlichsten Qualitätsentwicklungs-Projekten in allen Bereichen der Erwachsenenbildung, bezüglich aller Qualitätsmodelle und darüber hinaus seit langem in Praxis und Theorie der Organisationsentwicklung in der Weiterbildung: Alle bedienen sich des Projektmanagements als zentralem methodischen Ansatz.

Verständnis von Projektmanagement

"Unter Projekten verstehen wir die Bearbeitung von komplexen Aufgaben durch in der Regel fach–, abteilungs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzte Teams mit begrenzten personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen (...). Projekte sind das "Herzstück" einer Weiterentwicklung der Einrichtung auf dem langen Weg zu einer "lernenden" Organisation. Diese Weiterentwicklung bezieht sich nicht nur auf die zu bearbeitende, sachstrukturelle Aufgabe, sondern immer auch auf die Beziehungen der beteiligten Personen. Projektmanagement ist somit als Bestandteil sowohl einer Organisations- (OE) als auch Personalentwicklung (PE) anzusehen" (Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001, S. 89). Projekte, in Kombination mit Qualitätsgruppe und Qualitätszirkel, sind ein

hervorragendes Instrument, um einen Bedarf an Qualitätsverbesserung zu definieren, zu analysieren und erfolgreich zu bearbeiten. Es nutzt die Kreativität und Problemlösekompetenz von heterogen zusammengesetzten Teams und Arbeitsgruppen, bietet beste Voraussetzungen, sowohl die Leitung wie auch die Mitarbeiter/innen auf allen Ebenen an den Veränderungsprozessen zu beteiligen, und fördert die Selbstorganisationskompetenz der Mitarbeiter/innen (vgl. Schiersmann/ Thiel/Pfizenmaier 2001, S. 90).

Was kennzeichnet ein Projekt?

Wir sprechen von "Projekten", wenn es darum geht, komplexe Arbeitsund Entwicklungsvorhaben außerhalb der alltäglichen Routinearbeiten, in der Regel zeitlich befristet und in speziell zusammengesetzten Gruppen durchzuführen. Ein Projekt ist gewissermaßen eine eigenständige "temporäre Organisation" innerhalb der größeren und nicht zeitlich befristeten Gesamtorganisation.

Schiersmann/Thiel (2000) nennen folgende Merkmale eines Projektes:

- Innovative und komplexe Aufgabenstellung,
- konkrete Zielsetzung,
- begrenzte zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen,
- fach-, abteilungs- und hierarchieübergreifende Zusammensetzung des Projektteams,
- es liefert einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisation durch die Gleichzeitigkeit von prozessorientiertem Lernen der Beteiligten und ergebnisbezogener Problemlösung.

Gerade die letztgenannte Dimension von Projektarbeit macht sie zu einer für Qualitätsentwicklungsvorhaben hervorragend geeigneten Form der Arbeitsorganisation. Ob die Projektgruppe im Einzelfall als Qualitätszirkel arbeitet oder als Qualitätsgruppe (d. h. einschließlich der Steuerungsfunktion), hängt u. a. von der Einrichtungsgröße ab.

Projekte gut planen, Ziele klar formulieren und vereinbaren, professionell managen

Dazu gehören im Wesentlichen:

- eine gründliche Formulierung des Themas und Auftrages für das Projekt mit Zeitrahmen und das alles klar und verbindlich zwischen Leitung und Projektgruppe (Qualitätszirkel) vereinbart;
- Planung von und Absprachen über Zeitrahmen, Arbeitszeiten, Dauer und Häufigkeit der Sitzungen usw., auch über sonstige Ressourcen (Material, Kopien, Sekretariats-Arbeitszeit, evtl. Reisekosten, Honorierung für Kursleitende ...)

- Ein Warnhinweis für Sie als Leiter/innen, aber auch für Qualitätsbeauftragte: Berücksichtigen Sie die Entwicklungsphasen von Arbeitsgruppen!
- Und vergessen Sie auch nicht die Evaluation des Projektes. Planen Sie, wann und wie und mit welchen Fragestellungen Sie die gemeinsame Arbeit im Projekt überprüfen und auswerten wollen. Und ob und wie Sie die Ergebnisse in die Arbeit einfließen lassen wollen oder erst bei der Planung des nächsten Projektes berücksichtigen wollen.
- Klären Sie auch im Vorfeld, welche Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen und welche Ressourcen dafür verfügbar sind. Beispiele können sein: Impulsberatung, Moderation einer Sitzung durch eine externe Moderatorin, Teamsupervision; einen Kollegen oder die Qualitätsgruppe einer anderen Einrichtung zu einem Bericht oder Erfahrungsaustausch einladen und die Reisekosten übernehmen ...

Ein Projekt als "Erfolgsgeschichte" konstruieren

Natürlich kann nichts und niemand den Erfolg eines (Qualitäts-)Projektes garantieren. Natürlich sollten Sie auch das Sitzungsmanagement von Projektgruppe oder Qualitätszirkel verbessern und "kultivieren"; natürlich sollten Sie Moderationskompetenz nutzen bzw. erwerben; natürlich klare Vereinbarungen mit der Leitung treffen; natürlich sollte der/die Qualitätsbeauftragte die Gruppe unterstützen usw.

Über die genannten Überlegungen und Handlungsprinzipien hinaus gibt es aber noch eine weitere Weichenstellung für Erfolgswahrscheinlichkeit, die Sie berücksichtigen sollten.

Angenommen, Sie machen eine umfassende Selbstbewertung und Stärken-Schwächen-Analyse, und die daraus abgeleiteten Verbesserungsbereiche stehen jetzt zur Priorisierung an: Womit fangen wir an? Was machen wir zu unserem ersten Qualitätsprojekt? Jetzt sollten Sie nicht nur überlegen, wie wichtig, dringlich und relevant für Kernprozesse die Verbesserungsbereiche sind, sondern auch, wie schnell mit Ergebnissen zu rechnen ist, wie groß der Energie-, Zeit- und Mitteleinsatz ist, ob evtl. dafür die sowieso schwierige Beteiligung politischer Gremien erforderlich ist usw. – kurz: nehmen Sie nicht gerade das dickste der zur Auswahl stehenden Bretter, sondern ein relativ dünnes, bei dem recht schnell und einfach Erfolge abzusehen sind.

Und auch wenn es längst nicht mehr das erste Qualitätsprojekt in Ihrer Organisation ist, sollten Sie darauf achten, dass recht bald und kurzfristig erste Ergebnisse und Veränderungswirkungen zu sehen sind. Eine Interviewpartnerin in den Fallstudien formulierte kurz und bündig: "Die schnelle Umsetzung von

erkannten Verbesserungsbereichen erhöht die Motivation der Beteiligten". Und aus Beratersicht sehen Stauss/Friege (1996, S.30) als förderliche Bedingung für die erfolgreiche Einführung von Total Quality Management: "Erfolge müssen kurzfristig für alle Betriebsangehörigen sichtbar sein."

Inmitten von Schwierigkeiten liegen günstige Gelegenheiten.

Albert Einstein

Stichwort:

Projektmanagement

Die Literatur zum Projektmanagement, auch aus systemischer Sicht, ist inzwischen recht umfangreich geworden. Und dass Projekte eine weit verbreitete, praxiserprobte und zukunftsträchtige Organisationsform in modernen Organisationen sind, zeigt sich u. a. in der Existenz der "Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement" mit umfangreichem Angebot an Veröffentlichungen, Beratung und Qualifizierungen und mit der Zertifizierung von Projekten.

Als Anregung seien hier in Anlehnung an Schiersmann/Thiel die Phasen eines Projektes genannt:

- Proiektfindung
- · Analyse der Problem- bzw. Ausgangssituation
- Zielklärung
- Lösungswege/Maßnahmen/Aktivitäten: Projektstrukturplan mit Teilaufgaben und Arbeitspaketen
- · Zeitliche, personelle und finanzielle Planung
- Einschätzung von Risiken und Prüfung der Machbarkeit
- Controlling und Steuerung während der Durchführung
- · Evaluation und Transfer.

(Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001, S. 91ff)

Und eine "Checkliste Projektarbeit" von Doppler/Lauterburg:

Im Vorfeld zu klärende Punkte::

- Anlass und Problemstellung
- Auftraggeber
- · Betroffene und Interessierte
- · Einbeziehung der Personalvertretungen
- · Zielsetzung und Leistungserwartungen
- · Restriktionen und Tabus
- · Geplante Vorgehensweise
- · Zeitperspektive

- Erfolgskriterien
- · Gründe für den Status quo
- · Projekthypotheken
- · Abhängigkeiten und Vernetzungen
- · Projektkultur und Unternehmenskultur
- Projektleitung
- Proiektteam
- Ressourcen
- · Ungereimtheiten und kritische Punkte

Für der Projektverlauf entscheidende Faktoren:

- · Leitlinien der Proiektarbeit
- · Projektorganisation
- Entscheidungsstruktur
- Kraftfeldanalyse
- · Projekt-"Unterwelt"
- · Topographie des Projektes
- · Projektsupervision und Teamwartung.

(Doppler/Lauterburg 1994, S. 189)

Literatur

Doppler, K./Lauterburg, C. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 2. Aufl. Frankfurt/New York, S. 187-201

Gareis, R. (1997): Projekte und Projektmanagement in NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Stuttgart, S. 299-313

Hobbs, P. (2000): Professionelles Projektmanagement. Landsberg am Lech

IG Metall (Hrsg.) (1998): Projekthandbuch. Projektmanagement der IG Metall. Frankfurt

Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2000): Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich. Opladen

Schiersmann, C./Thiel, H.-U./Pfizenmaier, E. (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Organisationsentwicklungsprojekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen

Schreyer-Schubert, A./Hanselmann, P.G./Fritz, A. (2000): Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 28 der Reihe "Qs – Materialien für die Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe", Berlin, insbes. S. 27ff

Tiemeyer, E. (2002): Projekte erfolgreich managen. Methoden, Instrumente, Erfahrungen. Weinheim

Weitere Informationen bei:

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: www.gpm-ipma.de

Stichwort.

Ziele formulieren und evaluieren

Sobald der Geist auf ein Ziel gerichtet ist, kommt ihm vieles entgegen.

Goethe

Viele Erfahrungen in Qualitätsentwicklungsprozessen, aber auch in der Organisationsentwicklung zeigen, dass der Umgang mit Zielen zugleich ein sehr schwieriger und ein sehr vernachlässigter ist.

Knoll schreibt dazu:

"Die Beschäftigung mit dem Thema "Qualität" führt unabdingbar zum Selbstverständnis der eigenen Arbeit, d. h. zu den Leitideen und Zielen. Das bedeutet:

- Die Grundsätze formulieren, die für die Arbeit bestimmend sind (Leitideen), z. B. das Grundverständnis der Arbeit mit Erwachsenen; das kann für eine Einrichtung auch das Selbstverständnis in der Region oder für einen Verband den Bezug auf eine spezifische Tradition einschließen:
- Die generellen Ziele bestimmen, in denen sich diese Leitideen ausdrücken, die sog. Qualitätsziele, also das, was beständig getan und erreicht werden soll, und zwar so lange, bis ein solches Ziel verändert wird (z. B.: "Die Teilnehmenden wirken bei der Gestaltung der Lehr-Lern-Arrangements mit" oder "Lehr-Lern-Veranstaltungen werden evaluiert)". Hier geht es um inhaltliche Entscheidungen, und zwar Entscheidungen im vollen Sinne: Qualitätsentwicklung oder Qualitätssicherung bedeutet nicht von vornherein eine bestimmte Option (ob z. B. Sponsoring einbezogen wird oder nicht), sondern die Notwendigkeit, sich solche Entscheidungsmöglichkeiten klar zu machen und dann eine begründete Auswahlzu treffen. Dabei spielen professionelles Selbstverständnis und Berufsethik eine wichtige Rolle....

Im nächsten Schritt geht es darum, die Leitideen und Qualitätsziele als allgemeine Vorstellungen in sog. *überprüfbare Ziele* umzuwandeln, also zu operationalisieren. Das heißt:

- konkrete T\u00e4tigkeiten, Prozesse oder Strukturen beschreiben ("was genau?"),
- · klären und vereinbaren, welche Person dafür zuständig ist ("wer genau?"),
- festlegen, bis zu welchem Zeitpunkt etwas getan wird ("bis wann genau?").

Überprüfbare Ziele in der Praxis könnten beispielsweise sein, eine öffentliche Aktion durchzuführen, ein Konzept zu entwerfen, etwas zu veröffentlichen usw. Sie setzen das, was von den Leitideen und generellen Qualitätszielen her intendiert ist, in das um, was für die Teilnehmenden einzig zählt, nämlich alltäglich-wahrnehmbares Handeln.

Die Operationalisierung hilft, von dem "Wir müssten mal …" oder "Wir wollten endlich …" zur Entscheidung zu kommen ("Wollen wir wirklich?") und sogar zur Konkretion ("Wir wollen das und das dann und dann."). Insofern stellt die Formulierung überprüfbarer Ziele bereits einen Gewinn dar."

(Knoll 2002, S. 72-90)

Darüber hinaus finden sich in der Literatur methodische Anregungen wie z. B. die SMART-Methode. Ziele bzw. Zielformulierungen müssen um der Klarheit und Überprüfbarkeit willen "SMART" sein und folgende Kriterien erfüllen:

· S-pezifisch

Ein konkretes Teilziel ist angegeben

· M-essbar bzw. überprüfbar

Der Grad der Zielerreichung lässt sich beobachten oder indirekt messen

A-kzeptabel

Ein Minimalkonsens ist erreichbar, dass dieses Ziel (neben anderen) verfolgt werden soll

R-ealistisch

Das Ziel ist unter gegebenen finanziellen, personellen, politischen Rahmenbedingungen erreichbar

T-erminiert

Ein Zeitrahmen für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben

Literatur

Beywl, W./Schepp-Winter. E. (1998): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 21 der Reihe "Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe". Berlin

Knoll, J. (2002): "Wie hältst du's mit der Qualität?" – Neuer Umgang mit einem vertrauten Thema. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE-Reihe "Perspektive Praxis". Bielefeld, S. 72-90

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung NRW (Hrsg.) (2000): QUIND-Methode zur Selbststeuerung und Selbstevaluation für Schule. Bönen

4.6 Tu's nicht allein!

Im Zuge der Interviews des DIE mit Leiter/innen von Weiterbildungseinrichtungen wurde auch danach gefragt, was die Kollegen als förderlich erlebt hatten. Dazu kamen u. a. Antworten wie "Austausch unter Leiter/innen", "regionaler Qualitätsring", "gemeinsame Workshops mit anderen Einrichtungen" u. Ä. Und eine der Empfehlungen, um die die Kollegen zum Abschluss der Interviews gebeten wurden, lautete: "Macht es nicht allein – sondern im Verbund, in Kooperation, in Projektform!".

In diesen Empfehlungen drücken sich die überwiegend positiven Erfahrungen vieler Kollegen/innen und Einrichtungen mit unterschiedlichsten Formen der Vernetzung und Kooperation aus. Angesichts der Breite der zu beobachtenden Vernetzungspraxis und angesichts der Tatsache, dass regionale oder verbandliche Förderprojekte zur Qualitätsentwicklung immer auf Vernetzung und Kooperation als Strukturmerkmal der Projektarchitektur setzen, können wir

legitimerweise davon sprechen, dass Vernetzung auf allen Ebenen zwischen den Bildungsorganisationen zu einem der Strukturelemente von Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung geworden ist. Und so wie für das Zusammenwirken der Bereiche und Teil-Systeme innerhalb einer Bildungsorganisation gilt, dass es vor allem auf die Qualität der organisationsinternen Kooperationsbeziehungen ankommt, gilt das abgewandelt auch für die nächsthöhere Ebene des Kooperierens verschiedener Einrichtungen untereinander: Kooperation und Vernetzung, Benchmarking und kollegiale Beratung sind unterschiedliche Formen der Kooperation und des organisationalen Lernens im Verbund, in Konkurrenz und Kooperation (englisch: co-opetition), die es offensiv und kreativ zu gestalten und zu nutzen gilt. Und wenn sie systematisch gestaltet und genutzt werden, erweisen sie sich als eine sehr förderliche Bedingung für die Qualitätsentwicklungsprozesse, für organisationales Lernen, aber auch für Personalentwicklung.

Im Folgenden finden Sie einen zusammenfassender Überblick über wesentliche Formen von Vernetzung und Kooperation.

Qualitätsringe

... sind inzwischen wohl die häufigste Form für Kooperation und Vernetzung nicht nur in der Weiterbildung, noch dazu, wenn man berücksichtigt, dass auch hier die Terminologie nicht ganz einheitlich war und ist. So hießen die regionalen Qualitätsringe der AWO-Familien- und Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen 1996/97 "Qualitätszirkel", das Deutsche Rote Kreuz im Landesverband Nordrhein nennt die Zusammenschlüsse "Regionalgruppen" usw.

In Niedersachsen finden sich zwei "strategischen Varianten" des Qualitätsring-Modells in Reinform:

- zum einen der landesweite "Qualitätsring niedersächsischer Volkshochschulen", in dem sich regelmäßig je ein oder zwei Mitarbeiter/innen (meist hauptberufliche pädagogische MA, oft Leitungspersonen oder Qualitätsbeauftragte) zum Erfahrungsaustausch, zu gemeinsamer Entwicklungsarbeit und landes- und bildungspolitischer Diskussion um das Thema "Qualitätsentwicklung" treffen. Im Vordergrund stehen dabei die gemeinsame Entwicklung von Verfahren, Standards usw. sowie die ordnungspolitische Positionierung der Volkshochschulen und des Verbandes,
- zum anderen der VHS-Qualitätsring Elbe-Weser, ein Verbund von neun Volkshochschulen, die kooperieren und sich kollegial beraten und begleiten bezüglich der jeweiligen einrichtungsinternen Qualitätsentwicklung und die sich inzwischen alle zum "Lernerorientierten Qualitätstestat" angemeldet haben.

Letztere Form ist die vorherrschende: eine Gruppe benachbarter Organisationen des gleichen Typs (oft im gleichen Verband) schließt sich zusammen, trifft untereinander möglichst klare Vereinbarungen über Ziel und Zweck der Zusammenarbeit, über die evtl. Befristung und Häufigkeit der gemeinsamen Arbeitstreffen, die Auswahl und Zahl der jeweils Mitwirkenden.

Benchmarking

"Benchmarking ist eine Methode der Unterstützung von Qualitäts- und Organisationsentwicklung, die im Kern auf systematischen Vergleichen mit und Lernen von Partnern beruht. Verglichen werden Indikatoren für Ergebnis–, Prozess- und/oder Strukturqualität, um "Best Practice" zu identifizieren als Voraussetzung für realistische Ziele und Mittel in Change-Prozessen." (Novak-Zezula 2001, S. 28). Diese Form der Kooperation und des Lernens voneinander im organisierten Verbund ist bisher in der Weiterbildung noch unterentwickelt. Möglicherweise liegt hier eine der Entwicklungsaufgaben für Verbände und Support-Institute im Bereich Qualitätsentwicklung für die nächsten Jahre.

Kollegiale Gruppen, kollegialer Austausch, kollegiale Beratung

Hier handelt es sich nicht um Möglichkeiten der Vernetzung zwischen Organisationen, sondern zwischen Personen. Dabei gibt es eine enorme Vielfalt und Vielgestaltigkeit formeller und informeller Formen von kollegialer Beratung und kollegialem Austausch.

Einige der von uns interviewten Leiter/innen sind aus eigener Erfahrung überzeugt vom hohen Nutzen: Förderlich sei der "Austausch unter Leiter/innen" gewesen, ein "persönlicher Zusammenhang von Mitarbeitenden für Austausch und kollegiale Beratung", der "kollegiale Austausch in der Landesarbeitsgemeinschaft" u. a.

Die allgemeine und nachdrückliche Empfehlung lautet: Suchen und schaffen Sie sich Formen und Möglichkeiten, sich als Leitende zu treffen, auszutauschen und zu beraten (und unterstützen Sie im Fall des Falles auch ihre/n Qualitätsentwickler/in bzw. –beauftragte/n dabei, für sich das Gleiche zu tun). Wenn Formen und Strukturen im Rahmen eines übergreifenden Projektes angeboten werden, nutzen Sie sie!

Nutzung von (Verbands-)Gremien

Etliche der befragten Leiter/innen nannten auch ausdrücklich, dass die Diskussionen in Verbandskonferenzen, auf Leiter/innen-Tagungen usw. durchaus hilfreich und nützlich für die eigene Qualitätsentwicklung gewesen seien. Deshalb an dieser Stelle die Ermutigung, auch die vorhandenen Gremien, Arbeitskreise etc.

Ihres Verbandes zu nutzen, dort das Thema Qualitätsentwicklung einzubringen, den Austausch voranzutreiben und den fachlichen Diskurs zu führen.

Und für den Fall, dass Sie die Situation bestimmter Gremien Ihres Verbandes und die Qualität der Diskussionen auf Grund vieler Erfahrungen nicht unbedingt als effektiv, anregend und professionell auf der Höhe der Zeit beschreiben würden, wollen wir Sie ermutigen, das Thema Qualitätsentwicklung, Ihre Erfahrungen und Erwartungen dort einzubringen und damit beizutragen zu einem Qualitätsentwicklungsprozess in ihrem Verband.

Stichwort:

Vernetzung und Kooperation

"Unter Kooperation soll im Folgenden verstanden werden: die durch Abreden gesicherte (2.), zielgerichtete (3.) Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Einrichtungen (1.).

1. Diese Begriffsbestimmung grenzt Kooperation nicht nur von Konkurrenz ab, sondern auch von Konzernstrukturen und Fusionen, die die Selbstständigkeit von Einrichtungen im Hinblick auf die Herstellung von Einheit eben nicht unberührt lassen. Andererseits ist Kooperation mehr als Koordination, mehr als stillschweigendes Parallelverhalten.

Kooperation beginnt mit verabredetem, d. h. nicht nur zufälligem und bloß punktuellem Informationsaustausch und reicht über den abgesprochenen Erfahrungsaustausch bis hin zur vereinbarten gemeinsamen Arbeit auf einem oder mehreren Aufgabenfeldern. Dabei können die kooperierenden Einrichtungen auf gleicher Stufe angesiedelt sein – vhs und vhs, vhs und kirchliches Bildungswerk –, dann spricht man von horizontaler Kooperation. Oder verschiedenen Stufen angehören – vhs und staatliche Schule, vhs und Fachhochschule –, dann spricht man von vertikaler Kooperation.

...

- 2. Der Zusammenarbeit muss eine Verabredung zugrunde liegen. Die Verabredung kann mündlich oder schriftlich getroffen werden. Allerdings sind mündliche Vereinbarungen erfahrungsgemäß streitgeneigter und instabiler, weil sie stärker von einzelnen Personen und deren Wechsel abhängen. Aus Gründen des sparsamen Ressourceneinsatzes sollten auf Kontinuität und Wirksamkeit angelegte Kooperationen daher schriftlich vereinbart werden.
- 3. Die Motive, zu kooperieren und die mit einer Kooperation verfolgten Ziele sind vielfältig. Im Bereich der Wirtschaft geht es häufig um Ressourcenschonung durch Einsparung von Doppelkosten, um angestrebte Marktausschöpfung und um die Verbreiterung der Unternehmensgrundlage.

Auch im Bereich der Weiterbildung sind prinzipiell drei Zielfelder für Kooperationen denkbar:

- Zum einen die Reduzierung von Kosten, beispielsweise von Entwicklungs- und Realisierungskosten durch gemeinsame Angebotsplanung und –durchführung.
- Zum anderen die Vervollständigung und Ausweitung des Programms, einschließlich der Sicherung oder Steigerung seiner Qualität und der Qualität seiner Durchführung.
- Und nicht zuletzt können Kooperationen auf die politische Existenzsicherung der beteiligten Einrichtungen oder auf eine Stärkung ihres politischen standings zielen."
 (Huba 1999, S. 2-3)

"Netzwerkarbeit ist eine Kompetenzherausforderung

Die erfolgreiche Zusammenarbeit verschiedener Partner in einem Kooperationsverbund oder Netzwerk stellt an die Beteiligten vielfältige und hohe Anforderungen:

- Die Bereitschaft zu kontinuierlichem, langfristigem (und oftmals zeitlich intensivem)
 Engagement:
- Die Bereitschaft, eigene Interessen zugunsten der "gemeinsamen Sache" zurückzustellen"
- Die Geduld, das Einfühlungsvermögen und die Standfestigkeit, um gemeinsame Arbeitsvorhaben auszuhandeln und durchzuführen und dem Netzwerk ein Profil zu gehen:
- Die F\u00e4higkeit, sich auf andere einzulassen, die andere Vorstellungen, Ideen und Arbeitsweisen mitbringen, also die Bereitschaft, andere Positionen zu akzeptieren und Dialogbereitschaft zu entwickeln:
- Die Fähigkeit, konzeptionell und prozesshaft zu denken und zu handeln;
- Die Fähigkeit, Konfliktlösungsprozesse zu gestalten, die Minderheiten-Meinungen zu berücksichtigen.

Netzwerkarbeit ist reich an Störquellen. Aufgrund der hohen und vielfältigen Anforderungen an die Beteiligten von Netzwerkarbeit ist in der Praxis oft nur ein recht bescheidenes Niveau von Kooperation und Vernetzung vorzufinden."

(Wohlfart 1998, S. 21)

Literatur

Bezirksarbeitsgemeinschaft Arnsberg des Landesverbandes der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e.V. (Hrsg.) (1999 und 2000): Projektberichte 1 und 2 zum Projekt "Qualitätsnetzwerk für Volkshochschulen". Dortmund

Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (Hrsg.) (2000): Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat. Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor. Berlin

DIE Zeitschrift (1/2002): Schwerpunktthema "Lernende Regionen"

Faulstich, P. (2001): Supportstrukturen als gemischtwirtschaftliches Marketingkonzept. In: GdWZ 3/2001, S. 130-32

Faulstich, P/Zeuner, C. (2001): Kompetenznetzwerke und Kooperationsverbünde in der Weiterbildung. In: GdWZ 3/2001, S. 100-103

Hagedorn, D. u. a. (Hrsg.) (1994): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim/Basel

Hessischer Volkshochschulverband hvv (Hrsg.) (2001): ABC der selbstorganisierten (regionalen) Qualitätsringe oder Qualitätszirkel. Handreichungen für Kooperation und kollegiale Beratung im Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Heft 2 der Schriftenreihe "vhs: Qualität in Hessen". Frankfurt

Huba, H. (1999): Kooperation! Kooperation? In: Pädagogische Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Arbeitshilfen für die Erwachsenenbildung Heft 3/1999: Kooperation in der Weiterbildung.

Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAaW) NRW (Hrsg.) (1999): Entwicklung von Modellen für Strukturen. Kooperationen, Vernetzung und Erweiterung von kleineren Einrichtungen der Weiterbildung in NRW. Berichte und Ergebnisse des Innovationsprojektes 1998 der LAaW. Dortmund

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.) (1998): Informationen Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen 3/98: Schwerpunktthema Kooperation und Vernetzung, Soest

Miller, T. (2001): Netzwerke – ein überstrapaziertes Konzept. Konfliktpotentiale in Netzwerken. In: GdWZ 3/2001, S.112-115

Pädagogische Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung in Baden-Württemberg (Hrsg.) (1999): Arbeitshilfen für die Erwachsenenbildung Heft 3/1999: Kooperation in der Weiterbildung.

Schiersmann, C. (2000): Chancen und Grenzen von Kooperation und Vernetzung. In: DVV magazin Volkshochschule, Heft 3/2000, S.11-12

Stadt Beckum/Volkshochschule Beckum-Wadersloh (Hrsg.) (2000): Mein Kollege, mein Berater. Ergebnisse eines Innovationsprojektes "Qualitätsentwicklung in Volkshochschulen durch Wechselseitige Entwicklungsberatung WEB". Beckum

Wohlfart, U. (1998): Netzwerkarbeit – eine anspruchsvolle Aufgabe. In: Informationen Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen 3/1998, S. 19-23

Weitere Informationen und Serviceangebote zum Thema "Vernetzung" auch beim "Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement" unter <u>www.kompetenzzentrumnetzwerkmanage</u> ment.de

Das Landesinstitut für Qualifizierung NRW (früher: Abteilung "Weiterbildung" des Landesinstitutes für Schule und Weiterbildung) bietet eine Qualifizierung zum Netzwerkmanagement an. Informationen:

Ursula Wohlfart, Tel. 02921 – 683-300, E-Mail: <u>Ursula.Wohlfart@mail.lsw.nrw.de</u>; Sabina Kocot, Tel. 02921 – 683-289, E-Mail: <u>Sabina.Kocot@lsw.nrw.de</u>

Stichwort:

Qualitätsringe

Im Gegensatz zu Qualitätszirkeln bezeichnen wir damit den Verbund mehrerer Einrichtungen, die sich zur gegenseitigen Unterstützung und Zusammenarbeit bei der Qualitätsentwicklung zusammenschließen. Regelungen und Vereinbarungen über die Zusammenarbeit sind oft informell; es empfiehlt sich aber, ein Mindestmaß an Vereinbarungen verbindlich (d. h. schriftlich und von den Leitungen unterzeichnet) zu treffen: über Ziele und Dauer der Zusammenarbeit, Form und Häufigkeit und Aufgaben gemeinsamer Arbeitssitzungen usw.

"Aus der Arbeit der hessischen Qualitätsringe lassen sich … folgende Schlussfolgerungen ableiten:

- Kooperation und Vernetzung und kollegiale Beratung in (regionalen) Qualitätsringen ...
 ist eine effektive und effiziente Form der Arbeit von Qualitätsmanagement für kleine
 und mittlere Weiterbildungseinrichtungen.
- Support durch verbandliche Dienstleistungen ... kann hilfreich sein, zumindest bei der Entwicklung entsprechender Strukturen.
- Unverzichtbar ist ein Mindestmaß an verbindlichen Regelungen und Vereinbarungen einschließlich der finanziellen Aspekte.
- Die Einbeziehung von Verwaltungsmitarbeiter/innen und erst recht von Kursleitenden bringt einen Schub an Energie, eine deutlich intensivere Breitenwirkung der Arbeit hinein in die Einrichtungen mit sich."

(ABC der selbstorganisierten (regionalen) Qualitätsringe oder Qualitätszirkel, S. 9)

Beispiele für Qualitätsringe:

- Niedersächsischer VHS-Qualitätsring, ein landesweiter Verbund.
 - Kontakt: Jürgen Heinen-Tenrich, Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsen, Bödekerstraße 16, 30161 Hannover, Tel. 0511-3484116, E-Mail <u>heinen-tenrich@vhs-</u>nds.de
- VHS-Qualitätsring Elbe-Weser, ein Verbund von Volkshochschulen, die sich alle zum "Lernerorientierten Qualitätstestat" angemeldet haben.
 - Kontakt: Jürgen Heinen-Tenrich, s.o.; Brigitte Maus, VHS Stade, Wallstraße 17, 21682 Stade, Tel. 409940, E-Mail maus@vhs-stade.de
- 3 Regionalgruppen der Familienbildungswerke im Landesverband Nordrhein des Deutschen Roten Kreuzes im Projekt "Vernetzung und Qualitätsentwicklung in der Familienbildung".
 - Kontakt: Elvira Rocholl, DRK-LV Nordrhein, Auf´m Hennekamp 71, 40224 Düsseldorf, Tel. 0211-3104-224, E-Mail: e.rocholl@drk-nordrhein.net
- vhs-Qualitätsring Mittelhessen, ein Verbund von 5 Volkshochschulen mit Unterstützung des Hessischen Volkshochschulverbandes.
 - Kontakt: Monika Pfirrmann, hvv, Winterbachstraße 38, 60320 Frankfurt, Tel. 069-560008-26, E-Mail: pfirrmann@hvv.de
- Die Qualitätsring-Projekte im Projektzusammenhang "Qualitätskriterien für selbstorganisiertes Lernen Problemorientierte Fallstudien von Qualitätsringen" der ABWF in der QUEM.
 - Kontakt: Dr. Gudrun Aulerich, Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Storkower Straße 158, 10402 Berlin, Tel. 030-42187307, E-Mail aulerich@abwf.de

Literatur

Bezirksarbeitsgemeinschaft Arnsberg des Landesverbandes der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e.V. (Hrsg.) (1999 und 2000): Projektberichte 1 und 2 zum Projekt "Qualitätsnetzwerk für Volkshochschulen". Dortmund

Hessischer Volkshochschulverband hvv (Hrsg.) (2001): Regionale vhs-Qualitätsringe im hvv. Bericht zum Proiekt des hvv 1999-2001. Frankfurt

Hessischer Volkshochschulverband hvv (Hrsg.) (2001): ABC der selbstorganisierten (regionalen) Qualitätsringe oder Qualitätszirkel. Handreichungen für Kooperation und kollegiale Beratung im Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Heft 2 der Schriftenreihe. Frankfurt

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung/Landesarbeitsgemeinschaft Familienbildung und Weiterbildung der Arbeiterwohlfahrt NRW (Hrsg.) (1997): Das Gold in den Köpfen ... Ein Projekt der AWO zur Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Soest

Schellberg, K.U./Fuchs-Brüninghoff, E. (1999): Qualitätszirkel als Anstoß für Entwicklung. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung II: Auf dem Weg zu besserer Praxis. DIE Frankfurt, S. 194-208

Stichwort:

Benchmarking

"Benchmarking ist ein kennzahlengestütztes Verfahren, das mit Hilfe eines Vergleichs mit anderen, z. B. Abteilungen, Bereichen, Unternehmen, Ländern, einen Lern- und Verbesserungsprozess in Gang setzt. Kennzahlen bilden dabei eine wichtige Grundlage für Benchmarking-Aktivitäten. Dabei geht es nicht nur darum, betriebswirtschaftlich relevante Daten zu berücksichtigen, sondern auch darum, weitere Daten heranzuziehen, die eine Beurteilung zukünftiger Leistungen zulassen. Zielgrößen, wie sie beispielsweise im Rahmen der Balanced Scorecard definiert werden, bieten ebenfalls einen wichtigen Ausgangspunkt für Benchmarking-Aktivitäten, insbesondere dann, wenn Kundenbeziehungen, Kernkompetenzen und Organisationspotenziale beurteilt werden sollen. Der mit Hilfe des Benchmarking initiierte Verbesserungsprozess führt i. d. R. zu einer Veränderung, Umgestaltung und Neuorientierung unternehmerischer Abläufe und damit letztendlich auch zur Optimierung und Verbesserung der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung im Unternehmen."

(Krekel/Bardeleben 2000, S. 92)

"Benchmarking zwingt Prozessmanager, den eigenen Geschäftsprozess unter die Lupe zu nehmen, die Inputs und Outputs genau zu identifizieren und zu überlegen, welcher Anlauf eigentlich gewollt ist. Nur wer sich im eigenen Haus genau auskennt, kann sich erfolgreich mit anderen vergleichen. Manager, die in der Vorbereitungsphase eine präzise Ist-Analyse durchführen, erzielen … bereits eine riesigen Erkenntnisgewinn. Nur etwa 10 Prozent des Erfolgs eines Benchmarking rühren aus dem eigentlichen Vergleichsprozess her, 90 Prozent hingegen aus dem Ertrag der vorangehenden Prozessanalyse, die die Mängel offenbart und zur Installierung von Mechanismen führt, die das Auftreten dieser Mängel künftig vermeiden helfen."

(Stauss/Friege 1996, S. 26)

"Unserer Ansicht nach ist … nicht jede Form des Erfahrungsaustausches bzw. Datenvergleichs oder der Kooperation mit Partner/innen der Methodik des "Benchmarking" gleichzusetzen. Wir schlagen deshalb folgende Definition vor:

"Benchmarking ist eine Methode der Unterstützung von Qualitäts- und Organisationsentwicklung, die im Kern auf systematischen Vergleichen mit und Lernen von Partnern beruht. Verglichen werden Indikatoren für Ergebnis–, Prozess- und/oder Strukturqualität, um "Best Practice" zu identifizieren als Voraussetzung für realistische Ziele und Mittel in Change-Prozessen."

Über alles Heterogene der unterschiedlichen Varianten von Benchmarking hinweg bleibt also die systematische Methodik, sich zum Zwecke der eigenen Qualitätsentwicklung mit anderen (Good Practice) oder mit den Besten (Best Practice) zu vergleichen, der Kern des Konzeptes."

(Novak-Zezula u. a. 2001, S. 28)

Literatur

Bötel, C./Krekel, E.M. (Hrsg.) (2000): Bedarfsanalyse, Nutzenbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrolling. Bielefeld, S. 91-98

Krekel, E.M./von Bardeleben. R. (2000): Benchmarking in der betrieblichen Weiterbildung. In: Novak-Zezula, S./Novak, P./Peinhaupt, C./Pelikan, J.M. (Hrsg).: Qualitätsentwicklung durch Benchmarking zwischen Krankenhäusern. In: Zs. Organisationsentwicklung Heft 3/2001, S. 26-41

Stauss, B./Friege, C. (1996): Zehn Lektionen in TQM. In: Harvard Business Manager 2/1996, S. 20-32

Herr, gib mir Geduld – aber schnell

"Zeit" ist eines der beliebtesten, schwierigsten, am wenigsten fassbaren Themen, wenn es um Qualitätsentwicklungsprozesse geht:

- Alle sind sowieso chronisch überlastet und haben keine Zeit.
- Qualitätsentwicklung ist wieder etwas Zusätzliches und kostet nur Zeit.
 Es ist auch ähnlich wie das Aufwand-Ertrags-Thema eins der beliebtesten Ausweich-Themen, wenn die eigentlichen Bedenken, Ängste und Widerstände nicht ohne weiteres thematisierbar sind.

Im Folgenden gehen wir einigen grundsätzlichen und einigen handfesten Überlegungen zum Thema "Zeit in der Qualitätsentwicklung" nach und hoffen, Ihnen die eine oder andere Ermutigung zu geben.

Qualitätsentwicklung - eine Wildwasserfahrt

Qualitätsentwicklung lässt sich mit einer Wildwasserfahrt im Team vergleichen: Sie als Leiter/in sind die Reiseleitung einer Truppe, die in mehreren kleinen und größeren Booten, nicht alle gerade neu und auf dem neuesten Stand der Bootstechnologie, mit all ihren individuellen Unterschieden auf einer längeren Wildwasserfahrt ist. Da gibt es unterschiedliche Ängstlichkeiten und Risikobereitschaften, Wasserscheue, Nichtschwimmer und begeisterte Taucher. Und dann ist die Strecke nicht nur weitgehend unbekannt, sondern gekennzeichnet durch höchst unterschiedliche Etappen: reißende Gefällestrecken mit Strömungen, Strudeln und Felsklippen, vermeintliche oder echte ruhige Gewässer und so weiter. Sicher auch die eine oder andere Stelle, wo es angesagt sein könnte, die Boote zu schultern und ein Stück zu Fuß zurückzulegen. Das alles müssen Sie einplanen und managen, ohne selbst die Strecke vorher einmal gefahren zu sein.

Und zum Thema Zeit: Natürlich müssen Sie auch immer wieder Pausen einlegen, innehalten, Bilanz ziehen und neue Kräfte schöpfen.

Steuerungsaufgabe: Zeit planen

In diesem Sinne ist "Zeit" eine wesentliche Planungs- und Steuerungsdimension für Qualitätsentwicklung, auf die Sie als Leitung in Zusammenarbeit mit der/dem Qualitätsbeauftragten Ihr Augenmerk richten müssen. Anfänglich stehen Sie vor der Aufgabe, die Zeit des Prozesses vor dem Prozess (siehe Abschnitt 4.2) geduldig und hartnäckig zu managen: Dem einen kann es nicht schnell genug gehen, die andere möchte am liebsten alles auf die ganz lange Bank schieben – das alles müssen Sie als Leiter/in aushalten, ausgleichen und zu einem gemeinsamen

Tempo zusammenführen. Wenn dann die ersten Schritte gegangen werden, mit Selbstbewertung, Maßnahmeplanung usw., steht immer wieder die Planung von Zeit, von zeitlichen Ressourcen bzw. von Handlungsverläufen in der Zeit im Vordergrund: Veränderungsprojekte brauchen überschaubare und begrenzte Zeitperspektiven, möglichst bald sichtbare Ergebnisse, aber auch wieder "langsame" Strecken, auf denen sich die Projektgruppe oder der Qualitätszirkel zusammenraufen oder in Ruhe einem komplexen Thema widmen kann. Dann wiederum muss es eher zügig gehen: Ergebnisse und Beschlüsse sollten schnell umgesetzt werden, um nicht die investierten Mühen der Mitwirkenden und die Erwartungen aller anderen zu frustrieren ("Vor einem halben Jahr haben wir das und das beschlossen, aber umgesetzt wurde davon bis heute nichts").

Steuerungsaufgabe: Be- und Entschleunigen

Daran wird deutlich, dass Sie als Leitung sorgfältig darauf achten müssen, wo und wie Sie den gemeinsamen Prozess be- oder entschleunigen sollten, aber auch, wo sie ihn einfach "laufen lassen" können und sollten. Das erfordert immer wieder intensiven Austausch mit der/dem Qualitätsentwickler/in – und auch schon eine gewisse "Synchronisierung" der möglicherweise sehr unterschiedlichen Umgehens- und Erlebensweisen von Zeit und Geschwindigkeit bei Ihnen beiden.

Entschleunigen ist eher wichtig in der Vorbereitungsphase, zwischen den einzelnen Qualitätsprojekten, möglicherweise auch, wenn die Qualitätsgruppe oder ein Qualitätszirkel droht, Ergebnisse und Vorschläge "durchzudrücken".

Beschleunigen könnte erforderlich sein, wenn eine Entscheidung über das zu wählende Verfahren ansteht oder bei Beginn des Qualitätsentwicklungsprozesses, wenn immer wieder jemand noch weitere ungeklärte Fragen hat, noch mehr Informationen zu Qualitätsmodellen und Zertifizierungsverfahren eingefordert werden, Sie aber den Eindruck haben, dass ein Mehr an Informationen die Entscheidungsbasis nicht mehr verändert und dass es eher die "fehlende Traute" ist, sich zu entscheiden. Dann kann es Sinn machen, konkrete Termine zu setzen, die verhindern, dass es noch weitere fünf Monate dauert, bis eine Entscheidung tatsächlich stattfindet.

Laufen lassen – zum Beispiel, wenn ein Qualitätszirkel die Arbeit begonnen hat, wenn Sie alles in allem voll im Zeitplan sind. Dann heißt es u. U., Ihre eigene Ungeduld zu zügeln und nicht ständig nachzufragen, wie weit die Arbeit denn gediehen sei.

Qualitätsentwicklung braucht Zeit

Aber: "Der Zeitaufwand ist nicht wirklich ein Motivationsproblem", so ein Leiter im Interview im Rahmen der Fallstudien. Und eine andere Kollegin

schließt sich an: "Wenn man sich verbessern will, spielt der Zeitaufwand keine Rolle. Es muss ja sowieso gemacht werden."

4.8 Klein oder groß – ein Unterschied?

Am Beispiel der Frage, ob die Benennung eines/einer Qualitätsbeauftragten sinnvoll und erforderlich sei, zeigt sich deutlich, dass die Größe der Organisation kein eindeutiges Entscheidungskriterium ist bezüglich der Frage, wie die Architektur eines Qualitätsentwicklungsprozesses zu gestalten ist.

Im Folgenden wollen wir eine Reihe weiterer markanter Punkte und Fragen unter dem Aspekt "kleine oder große Einrichtung" anreißen.

Qualitätsgruppe und Qualitätszirkel

In Organisationen bis zu ca. 10 Beschäftigten (davon in der Regel 25-50% Teilzeitkräfte) wird es mit großer Wahrscheinlichkeit nicht möglich sein, eine Steuerungsgruppe und einen davon getrennten Qualitätszirkel mit überwiegend unterschiedlicher personeller Besetzung einzurichten. Positiv formuliert: Das Modell der Qualitätsgruppe mit der Doppelfunktion a) Qualitätszirkel und b) Steuerungsgruppe ist hier nahe liegend. Das schließt nicht aus, dass sich phasen- oder projektaufgabenbezogen die Zusammensetzung der Qualitätsgruppe verändert.

In großen Einrichtungen bedarf es für den gesamten Qualitätsentwicklungsprozess in der Regel einer Steuerungsgruppe, die dann u. a. die Bildung und die Arbeit von Qualitätszirkeln steuert.

Was die Leitung betrifft, hat die weitgehende Kongruenz von Qualitätsgruppe und Qualitätszirkel in kleinen Organisationen zur Folge, dass sie im Gegensatz zur "klassischen" Zusammensetzung von Qualitätszirkeln mitwirkt, mit allen Vor- und Nachteilen.

System-interne Kooperation

Nicht nur dass in kleinen Organisationen Steuerungsgruppe und Qualitätszirkel identisch sind – die in der Qualitätsgruppe sichtbaren und erlebten Kooperations- und Kommunikationssettings bilden die alltägliche Kooperationsverhältnisse weitgehend ab. Konkret: Eine Familienbildungsstätte mit Leitung, pädagogischer Referentin und zwei Verwaltungsangestellten mit je halber Stelle wird eine Qualitätsgruppe konstituieren, in der höchstwahrscheinlich die Leitung, die pädagogische Mitarbeiterin, eine der Verwaltungskolleginnen und dazu ein/e Kursleiter/in und eine Teilnehmenden-Vertreterin mitwirken. Drei von vier der hauptberuflichen Mitarbeiter/innen finden sich also in der Qualitätsgruppe wieder. Das bedeutet einerseits, dass sich die Eigenheiten und möglichen Störungen der Alltagskommunikation im Team erst einmal weitgehend in der Qua-

litätsgruppe wieder finden. Wenn sich jetzt andererseits Kommunikation und Kooperation in der Qualitätsgruppe durch die regelmäßige Einbeziehung der Sichtweisen und Wahrnehmungen der Kursleiterin und der Teilnehmerin sowie durch systematisch veränderte Spielregeln ändern (siehe dazu auch oben die Kapitel 1.2 und 1.3), dann wirken sich diese Veränderungen sofort und direkt auf die alltäglichen Kommunikationen und Kooperationen aus, weil es die gleichen personellen Konstellationen sind.

Derlei Wirkungszusammenhänge sind in mittleren und großen Einrichtungen wesentlich indirekter, schwächer und langsamer.

Selbstbewertung und Stärken-Schwächen-Analyse

Kleine Organisationen werden in aller Regel schnell beschließen, die anfängliche Stärken-Schwächen-Analyse und Selbstbewertung vollständig durchzuführen und anschließend sorgfältig die Verbesserungsbereiche priorisieren und Projekte planen.

Großen Einrichtungen stellt sich eher die Frage, sich stattdessen im ersten Schritt eine Abteilung oder einen Bereich vorzunehmen und dort die Selbstbewertung als Pilotprojekt durchzuführen, damit auch Erfahrungen im Projektmanagement zu machen und diese bei der Bearbeitung weiterer Abteilungen oder Bereiche zu nutzen. Ebenfalls liegt die Möglichkeit nahe, sich im ersten Zugriff auf ausgewählte Kriterien des EFQM-Leitfadens zu beschränken, z. B. auf die zentralen Prozesse, und diese sowohl als Priorität wie auch als Probeläufe zu betrachten.

Vernetzung und Kooperation

Die Frage nach Vernetzung und organisationsübergreifender Kooperation in Qualitätsentwicklung stellt sich bei kleinen Einrichtungen deutlich anders als bei großen:

Kleine Organisationen profitieren oft von Verbund-Qualitätsprojekten, von Qualitätsringen, können sich dann kostengünstiger externe Beratung und Moderation leisten, können u. U. auch arbeitsteilig vorgehen (Beispiel: arbeitsteilige Erstellung eines Qualitäts-Handbuches im Verbund der Familienbildungsstätten in der Erzdiözese Köln). Besonders im Vorfeld eines Qualitätsentwicklungsprozesses kann es für kleine Einrichtungen empfehlenswert sein, sich Informationen über Qualitätsmodelle, Schulung von Qualitätsbeauftragten oder andere Qualifizierungen gemeinsam zu organisieren und so kostengünstiger zu gestalten.

Personenbezogene Kooperationsformen wie kollegiale Beratung u. Ä. können und sollten kleine und große Einrichtungen gleichermaßen nutzen.

Förderliche Bedingungen

13 Leiter/innen von Einrichtungen der Erwachsenenbildung wurden im Sommer 2001 nach ihren Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung befragt.

- · Austausch unter Leiter/innen, mit anderen Einrichtungen
- Vernetzung (Qualitätsring, regionaler Verbund)
- Wirkungen im Bereich Personalentwicklung: Kollegen/innen lernen und werden kompetenter, Leiter lernt MA und deren Kompetenzen besser kennen
- Erfolgserlebnisse und positive Rückmeldungen von Dritten
- Umfassende Zusammensetzung der Qualitätsgruppe

4.9 Und was kann alles schief gehen?

In diesem Kapitel wollen wir der Versuchung widerstehen, dieser Frage systematisch nachzugehen. Denn sowohl die zynische wie auch die ehrliche Antwort auf die Frage wäre: Alles kann schief gehen. Und insofern wäre das ein möglicher Titel für ein weiteres Buch zum Thema: "Qualitätsentwicklung – was alles schief gehen kann", denn es sind "oft die problematischen Fälle des Scheiterns, an denen man viel lernen kann" (Zech 2000, S. 71).

Statt aber ansatzweise ein Exposee für ein solches Buch zu liefern, wollen wir uns hier beschränken auf einige zentrale Knackpunkte der Leitungsverantwortung in Bezug auf Qualitätsentwicklung.

Motivieren können Sie Ihre Mitarheiter nicht!

Motivieren können Sie Ihre Mitarbeiter nicht. Hören Sie lieber auf, sie zu demotivieren.

Sprenger, R.K. (2002, S. 17)

An dieser Stelle soll noch einmal die Botschaft aus Kapitel 2.2 aufgenommen und verstärkt werden. Wir empfehlen Ihnen, Ihre Mitarbeiter/innen als gleichberechtigte Kolleginnen und Kollegen zu behandeln, die genau wie Sie selbst motiviert werden von Aufgaben, die Erfolg versprechen, die sinnhaltig sind, deren Durchführung und Ergebnisse sowohl von Kunden, Kollegen und Vorgesetzten positiv bewertet und gewürdigt werden, in denen man sich beweisen und weiterentwickeln kann, und die unter Bedingungen stattfinden, die die sozialen und kommunikativen Bedürfnisse befriedigen. Vertrauen Sie in diesem Sinne darauf, dass Qualitätsentwicklung (als Organisations- und Personalentwicklung) darauf abzielt, dies alles zu erreichen und zu entwickeln,

dass letztlich Qualitätsentwicklung also Motivationskraft in sich (und in ihren Wirkungen) hat.

Kurz und bündig: Fragen Sie sich nicht: Wie kann ich meine Kollegen und Kolleginnen motivieren, sich auf Qualitätsentwicklung einzulassen? Fragen Sie sich, wenn es um Motivation geht, allenfalls: Wodurch demotiviere ich meine Mitarbeiter/innen immer wieder? Was kann ich tun und lassen, um sie weniger zu demotivieren?

"Geduld und Spucke" statt Ungeduld und Zeitdruck

Lassen Sie Ihren Mitarbeiter/innen die Zeit, die sie für Veränderungen brauchen. Setzen Sie sie nicht unter Zeitdruck (was nicht ausschließt, jeweils konkrete Termine, Zeitkontingente usw. zu vereinbaren – aber im Konsens). Es ist ein oft zu beobachtendes "Charaktermerkmal" engagierter Leiter/innen, dass sie schnell sind, Vorreiter von fälligen Entwicklungen, Antreiber/innen und Mitziehende der Zögerlichen. Das alles sollen und müssen Sie auch weiter bleiben – aber eher in einem Gleichgewicht aus "Geduld und Spucke": in die Hände spucken, Ärmel hochkrempeln und als Leiter/in das tun, was getan werden muss und was Sie für wichtig halten zu tun – und gleichzeitig geduldig darauf vertrauen, dass die Kollegen es Ihnen gleich tun werden, jeder in seinem Bereich und in seinem Tempo.

Unklarheit, Unverbindlichkeit, Taktieren

Davor wollen wir Sie noch einmal nachdrücklich warnen:

- Entscheidung für Qualitätsentwicklung überwiegend aus politisch-taktischen oder Marketing-Gründen,
- unklare und unverbindliche Informationspolitik gegenüber den Mitarbeiter/innen.
- ungenaue und unklare Regelungen und Absprachen zwischen Ihnen und der/dem Qualitätsbeauftragten oder auch der Qualitätsgruppe,
- unpräzise Formulierung und Vereinbarung von Arbeitsaufträgen, Zielen usw.

All das ist Gift für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung, genauso wie es Gift ist für Effektivität und Effizienz der Prozesse in Ihrer Einrichtung wie auch für die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen und Teilnehmenden.

Die "latente Funktionsgrammatik" von Organisationen

Abschließend wollen wir Sie noch auf ein Konzept hinweisen, das dazu beitragen könnte, Ihr Verständnis der Regeln und Logik "Ihrer" Organisation zu erweitern und in Zukunft seltener in Verstrickungen und Fallen zu geraten, in die

Sie als Teil des Systems Ihrer Organisation immer wieder geraten. Es handelt sich um das Konzept der "latenten Funktionsgrammatik von Organisationen" und ihrer möglichen destruktiven Wirkung, wie es Zech zuletzt mit Bezug auf Volkshochschulen beschrieben hat (Zech 2000). Zur Erläuterung sei Zech selbst zitiert (a. a. O., S. 71-72):

"Strukturen sind – systemtheoretisch gesprochen – alles das, was erwartetes Verhalten wahrscheinlich macht. Iede Organisation hat strukturelle Seiten, die man mit den Begriffen manifest und latent unterscheiden kann. Die manifesten Strukturen unterscheiden sich wiederum in formale und informale. Formale Strukturen in Organisationen sind z. B. Mitgliedschaftsregeln, Satzungen, Geschäftsordnungen, also faktische Entscheidungsprämissen jeglicher Art. Informale Strukturen sind z. B. die sogenannten "kleinen Dienstwege", auf denen Entscheidungen vorbereitet oder Beschlüsse umgangen werden. Latente Strukturen schließlich sind diejenigen Erwartungen einer Organisation, die ihr Funktionieren bestimmen, ohne dass sie den Beteiligten bewusst sind. Wir nennen diese unbewussten Strukturen einer Organisation ihre latente Funktionsgrammatik – in Analogie zu der Tatsache, dass die meisten Menschen ihre Muttersprache (überwiegend) grammatisch korrekt sprechen, ohne das ihnen die grammatischen Regeln beim Sprechen bewusst sind. Die Grammatik wirkt auch ohne das bewusste Tun der Sprechenden. Ebenso strukturieren die latenten Regeln einer Organisation ihr Handeln. Latente Grammatiken gibt es in jeder Organisation, aber nicht immer wirken sie sich dysfunktional als Lern- und Leistungseinschränkung aus."

Gewissermaßen das "Unterbewusste" einer Organisation

Das ist das Schwierige daran und gleichzeitig das Treibende: Es handelt sich hier um Regeln und Muster, die allen Beteiligten (= der Organisation) in aller Regel nicht bewusst sind und die dem Bewusstsein auch nur schwer zugänglich sind. In diesem Sinne wäre es nicht nur müßig, sondern irreführend, Sie aufzufordern: Versuchen Sie doch einmal herauszufinden, welches die Regeln der latenten Funktionsgrammatik Ihrer Organisation sind. Andererseits haben wir oft genug mindestens eine Ahnung der einen oder anderen "unbewussten" Regel, die unser Verhalten strukturiert, und die beiden folgenden Beispiele können dazu als Anregung dienen.

Zech (a. a. O., S. 72-73) schildert zwei Beispiele latenter Grammatiken, die in ihren Wirkungen nachhaltige Veränderungsprozesse der jeweiligen Organisation blockieren:

"Bei der ersten Organisation handelt es sich um eine große, städtische Einrichtung. Sie ist mit sich selbst unglücklich und unternimmt seit Jah-

- ren immer wieder erfolglose Reformversuche. Hier konnten wir folgende latente Grammatik entschlüsseln:
- Ausnahmen sind die Regel und setzen Verbindlichkeiten außer Kraft.
 Keiner darf durch Anordnungen und/oder Kontrollen in seinem persönlichen Arbeitsablauf gestört werden.
- Nutze den Nebel der Entscheidungslosigkeit zur Verfolgung eigener Interessen.
- Unsere Fehlerfreundlichkeit zeigt sich darin, dass wir Fehlern nicht nachgehen.
- Kritik wird nie zu Personen, sondern in den Raum hinein gesagt.
- Unfreundlichkeit verhindert, dass der eigene Schreibtisch zu voll wird.
 Verschiebe nicht auf morgen, was du nicht auch auf übermorgen verschieben kannst.
- Jammere viel, aber verändere nichts.
- Wenn du willst, dass etwas passiert, dann mach´es allein.
 Bei der zweiten Organisation handelt es sich um eine kleine Einrichtung im ländlichen Raum. Sie ist im Gegensatz zur ersten Organisation mit sich sehr glücklich, wollte zwar Qualitätsverbesserungen, sah aber keinen grundsätzlichen Veränderungsbedarf. Ihre latente Grammatik konnte in folgenden Regeln rekonstruiert werden:
- Wärme dich am häuslichen Feuer, denn die Welt ist feindlich und kalt.
- In einer glücklichen Familie ist kein Platz für negative Gefühle.
- Steuere deine Kollegen über Gefühle, denn jede Formalisierung zerstört die Gemeinschaft.
- Arbeitsanweisungen dürfen nur als Wunsch ausgesprochen werden. Jede Kritik wird als Kritik an der Person aufgefasst.
- Weil bei uns alles gut ist, braucht sich auch nichts zu ändern.
 In beiden Einrichtungen blieben die Versuche einer Organisationsentwicklung ohne nennenswerten Erfolg."
 (Zech 2000, S. 71-80)

Was hat das mit Qualitätsentwicklung zu tun?

Qualitätsentwicklung bewegt sich auf der Ebene der "manifesten Prozesse und Strukturen", die allen zugänglich sind und über die sich alle gemeinsam verständigen können. Strukturen, Probleme, Blockaden auf tieferer Ebene sind mit Modellen und Verfahren der Qualitäts- und Organisationsentwicklung nicht zu erfassen und nicht zu bearbeiten. Die "latenten" Regeln und Strukturen einer Einrichtung können im Sinn der Beispiele von Zech einen Qualitätsentwicklungsprozess durchaus erschweren und behindern.

Tiefergehende Probleme und Veränderungsbedarfe erfordern andere Formen von Support und Beratung wie z. B. Teamsupervision. In diesem Sinne sollten Sie als Leitung auch die Erfahrungen Ihrer Organisation mit früheren Veränderungsprozessen und eventuellen Beratungsprojekten reflektieren und bei der Entscheidung über Qualitäts- oder Organisationsentwicklungsprozesse mit berücksichtigen. Und sich im Fall des Falles entsprechende professionelle Beratung und Unterstützung holen – vielleicht erst einmal Sie für sich als Leiter/in persönlich, vielleicht aber auch für das Team, eine Abteilung oder ein Teilteam.

Stolpersteine

13 Leiter/innen von Einrichtungen der Erwachsenenbildung wurden im Sommer 2001 nach ihren Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung befragt.

- Zeitknappheit und Überlastung der Kollegen/innen
- Motivation, Einbeziehung der Mitarbeiter/innen
- Unverbindlichkeit, auch von Beschlüssen
- · Konflikte, Konkurrenzen
- Einbeziehen von Kursleitenden, Außenstellenleitungen
- Mangelnde Trägerunterstützung

4.10 Beratung tut gut

Beratung – ein VHS-Märchen

Gibt es eigentlich eine Volkshochschule, eine Familienbildungsstätte, eine Einrichtung der beruflichen Bildung, die noch nie externe Beratung in Anspruch genommen hat? Oder noch nie an einem "Projekt" teilgenommen hat, zu dem auch Beratung gehörte?

Johannes Dohler, Leiter der VHS Beckum-Wadersloh, glaubt zu wissen, dass es solche Einrichtungen noch gibt – zumindest im Märchen:

"Es war einmal ...

ein VHS-Mitarbeiter, der hatte keine Probleme. Da fuhr er zum Landesinstitut für Schule und Weiterbildung nach Soest. Er hatte gehört, dass es dort "Profis" gibt: Problemfinder. Er traf tatsächlich dort einen in der Kantine. "Lieber Kollege" sprach er diesen mutig an, "ich gehöre zu den Prolos, den Problemlosen." "Mein Freund, sei ohne Sorge, Dir kann geholfen werden! So manch einer kam als Prolo nach Soest und kehrte geheilt nach Hause zurück." Ein weiterer "Profi" (Projektfinder) gesellte sich zu ihnen. "Wir benötigen ein Projekt" sprach dieser nachdenklich, "ein großes Projekt. Wir werden die Prolos aller Länder einladen zu Workshops, wir werden sie miteinander bekannt machen, sie werden sich gegenseitig in ihren Einrichtungen besuchen – und ihr werdet sehen, die Zeiten der Sorglosigkeit werden vorüber sein. Die geliebten Trampelpfade der Routine werden verlassen werden, Verborgenes wird an die Oberfläche kommen, was bisher unter den Teppich gekehrt wurde..." "Lasst uns beginnen!" sagten die anderen voller Unruhe und Tatendrang. "Wir wollen uns auf den Wed machen."

Aus: Mein Kollege, mein Berater. Ergebnisse eines Innovationsprojektes. Hrsg. Stadt Beckum/VHS Beckum-Wadersloh. Beckum 2000, S. 11

Bedeutung von Beratung

Meisel (1999, S. 247) nennt die wesentlichen Felder, in denen externe Beratung im Kontext von Qualitätsentwicklung von Bedeutung sein kann:

"In mehrfacher Hinsicht ist einrichtungsübergreifender Support bedeutsam für das Gelingen der Einführung eines Qualitätsmanagements:

- durch externe Moderation können Einrichtungen von internen Konflikten entlastet werden;
- teambezogene Fortbildungen und Beratungen ersparen Umwege und sind integraler Bestandteil von Professionalisierung;
- Supervision kann im Einzelfall eine Klärungshilfe bei dem Umgang mit widersprüchlichen Rollenanteilen bei Qualitätsbeauftragten bzw. Qualitätszuständigen sein;
- Kollegiale Beratungen auch zwischen vergleichbaren Einrichtungen
 haben in der Regel einen äußerst motivierenden Einfluß."

Eine Interviewpartnerin im Rahmen unserer Fallstudien bestätigte die grundsätzliche Bedeutung von Beratung als Erfolgsfaktor:

"Auch die externe Beratung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor und garantiert die Kontinuität."

Über solche generellen Überlegungen und Erfahrungswerte hinaus lassen sich kaum weitere systematische Aussagen treffen, die Ihnen als Leiter/in Entscheidungshilfe liefern bei der Frage nach Inanspruchnahme externer Beratung.

"Typische" Beratungsanlässe

Wenn Sie mit Ihrer Einrichtung systematisch und nachhaltig Qualitätsentwicklung betreiben, kommen Sie fast zwangsläufig an den einen oder anderen Punkt, an dem Sie überlegen, ob Sie sich externe Beratung holen. Solche Punkte können sein:

- Zu Beginn, in der Phase der Information und Entscheidung: Sie wollen sich gründlich über das eine oder andere Qualitätsmodell oder die Testierung informieren lassen und suchen möglicherweise Unterstützung bei der Entscheidung;
- Sie entschließen sich zu einer umfassenden Selbstbewertung mit dem EFQM-Leitfaden und wollen den schwierigen Prozess der Aneignung des Leitfadens und der Einübung anleiten und moderieren lassen;
- Sie tragen die Ergebnisse der individuellen Selbstbewertungen zusammen, wollen gemeinsam bewerten und Verbesserungspotenziale sichten, priorisieren und umsetzen;
- Sie wollen mit allen Mitarbeiter/innen und weiteren "stakeholdern" ein

- Leitbild erarbeiten und holen sich jemanden, der den ersten Workshop dazu mit der Planung weiterer Schritte moderiert;
- Sie wollen die Bereiche "Mitarbeiterzufriedenheit" und "Mitarbeiterorientierung" in einem Workshop bearbeiten – und die Arbeit an so vielen "heißen Eisen" lassen Sie sich kompetent moderieren;
- Es geht um Führungsgrundsätze, Führungsverhalten, Leitungsstrukturen und Sie als direkt Betroffene/r sagen sich (zu Recht): Da ist es hilfreich für mich und für die Kollegen, wenn das jemand von außen moderiert;
- Sie brauchen Instrumente und Verfahren des Controlling und holen sich eine Fachberatung;
- Ein ISO-typischer Beratungsanlass: einmal ist externe Begleitung verbindlich vorgegeben, zum anderen alle Stufen der Vor–, Zwischen- und End-Auditierung durch externe Auditoren/innen.
- In einem Qualitätsentwicklungsprozess mit dem Modell der EFQM bietet sich externe Beratung und Begleitung an, um die höchst schwierige Stufe der Selbstbewertung gut hinzukriegen und blinden Flecken vorzubeugen;
- Ein weiterer häufiger Beratungsanlass ist die Formulierung und Operationalisierung eines Qualitätsprojektes nach der Selbstbewertung bzw. Stärken-Schwächen-Analyse und der Übersicht über die Verbesserungsbereiche. Die dafür erforderlichen Schritte der Konsensfindung, Priorisierung und Auswahl, Formulierung von Richt- und Feinzielen, von Indikatoren zur Prüfung der Zielerreichung usw. sind sehr wichtig als Grundlage für das Gelingen des Qualitätsprojektes, die Mitarbeiter/innen in Weiterbildungsorganisationen sind aber selten geschult und kompetent darin, so dass gerade an dieser Schlüsselstelle externe Unterstützung hilfreich und wichtig ist, einschließlich des Qualifizierungseffektes im Hinblick auf die erforderlichen Techniken und Verfahrensschritte der Projektentwicklung und Zielformulierung.

Externe vs. kollegiale Beratung

Diese Unterscheidung ist nicht ganz stimmig – denn auch kollegiale Beratung durch Mitarbeiter/innen einer anderen Einrichtung ist eine externe Beratung. Mit "extern" meinen wir hier Beratung durch professionelle Dritte. Bevor Sie möglicherweise eine externe Beratung und Unterstützung daran scheitern lassen, dass die erforderlichen finanziellen Ressourcen nicht zur Verfügung stehen, ist es empfehlenswert, sich beim Verband, in der Regionalgruppe, bei "befreundeten" Einrichtungen mal umzuhören, ob nicht dort im Haus ein Mitarbeiter über Moderationskompetenz verfügt und neutral genug ist, Ihren Workshop zu moderieren, oder ob es eine ähnliche Einrichtung gibt, die Sie auf dem Hin-

tergrund ihrer Erfahrungen fachlich beraten kann zum z. B. Thema "Kostenrechnung" oder "Marketing".

Wechselseitige Entwicklungsberatung WEB

Das ist eine "Sonderform" der kollegialen Beratung, erprobt im Verwaltungsbereich, aber auch bei Volkshochschulen in Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen usw.: Zwei Weiterbildungseinrichtungen, die auch sehr unterschiedlich sein können und nicht in Konkurrenz zueinander stehen, schließen sich zu einem Beratungstandem zusammen. Einrichtung A formuliert eine Beratungsfrage (Beispiel: Verbesserung der Einbindung der Außenstellen und Außenstellenleiter/innen), versorgt die beratende Einrichtung B mit allem zugehörigen Informationsmaterial. B stellt ein dazu kompetentes "Beratungsteam" zusammen, man verabredet einen ein- bis zweitägigen Besuch in Einrichtung A, um dort mit Betroffenen und Beteiligten Einzel- und Gruppeninterviews zu führen, evtl. die Außenstellen zu besichtigen u. a. m. Auf der Grundlage dieser Gespräche und Erfahrungen verfasst die Beratungsgruppe der Einrichtung B einen Beratungsbericht, möglicherweise mit Empfehlungen, der A zugeschickt wird und in einem verabredeten Abschlussgespräch gemeinsam besprochen wird. Und umgekehrt.

Diese Beratungsform ist erprobt und weiterentwickelt worden in zwei Projektphasen 1999-2001 mit Volkshochschulen aus Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen, unterstützt vom Landesinstitut für Schule und Weiterbildung in Soest und vom niedersächsischen Landesverband der Volkshochschulen. Der erforderliche Aufwand an Support (Steuerung, Informationsaustausch ...) durch verbandliche Ressourcen ist relativ gering; wichtig sind gründliche und klare Verfahrensabsprachen und Spielregeln zwischen den Beteiligten, um einen möglichst hohen Nutzeffekt zu gewährleisten.

Coaching

Diese Beratungs- und Trainingsform stammt ursprünglich aus dem Sport und ist im Bereich der Profit-Organisationen als eigenständiges Format ausgeprägt worden. Unter Coaching wird heute die persönliche Beratung für Führungskräfte in Organisationen verstanden. Dabei geht es um die Verbesserung strategischer, konzeptioneller und sozialer Kompetenzen für die Lösung von Managementaufgaben. Coaching ist in diesem Sinne gewissermaßen eine um Management-Wissen und um die Fokussierung auf Management-Kompetenzen angereicherte Leitungs-Supervision.

Coaching-Teams

Hierbei handelt es um eine Form kollegialer Beratung, die extern moderiert und begleitet wird:

"Coaching-Teams sind die wahrscheinlich wirkungsvollste Form praxisbegleitender Qualifizierung für höhere und hohe Verantwortungsträger in der Wirtschaft, in der Politik und in der öffentlichen Verwaltung. Kleine Teams von Teilnehmer/innen mit in etwa vergleichbar anspruchsvollen Führungsaufgaben treffen sich in regelmäßigen Zeitabständen für jeweils 1 bis 2 Tage in Klausur unter einer speziell für diese Aufgabe geeigneten Moderation zu systematischem Erfahrungsaustausch, wechselseitiger kollegialer Beratung und persönlichem Feedback. Gegenstand der Beratung: Aktuelle Führungsfragen, Change-Projekte oder Konfliktsituationen aus dem Berufsalltag der einzelnen Teammitglieder."

(Lauterburg 2001, S. 6)

Weniger aufwändige Formen sind Erfahrungsgruppen von Qualitätsbeauftragten oder von Leiter/innen – selbstorganisiert, evtl. zu Beginn angeleitet, um sich geeignete Formen und Strukturen kollegialer Beratung in Gruppen anzueignen und einzuüben.

Supervision

Supervision ist eine personenzentrierte Beratungsform zur "Reflexion, Klärung und Bearbeitung von Fragen und Problemen des alltäglichen Berufshandelns unter Berücksichtigung der Trias "Person – Organisation – Thema"" (Pfirrmann 1996, S. 12). Welche Form Sie wählen, hängt davon ab, auf welcher Ebene Sie Unterstützung und Hilfestellung suchen:

Einzelsupervision bietet die Möglichkeit, sich konzentriert und geschützt Ihren persönlichen Fragestellungen, Widersprüchen und Ihrem Klärungsbedarf zu widmen;

Gruppensupervision leistet dies auch, aber mit dem zusätzlichen Gewinn, dass Sie die Erfahrungen und Sichtweisen von Kollegen nutzen können im Sinne von kollegialer Beratung, und mit dem u. U. als Nachteil erlebten Aspekt, dass nicht immer gerade Ihre Fragen und Probleme im Vordergrund stehen;

Kollegiale Supervision baut auf systematisch angeleiteter Gruppensupervision auf, während der die Teilnehmer/innen die erforderlichen Regeln und Rituale und trainiert haben, und verzichtet bewusst auf die Rolle des/der unbeteiligten Supervisors bzw. Supervisorin;

Teamsupervision bietet vor allem die Möglichkeit, die Arbeitsbeziehungen, Konflikte und Rollenunklarheiten in einem Team zu reflektieren und zu bearbeiten.

Impulsberatung

Dies ist eine in der Arbeit vieler hessischer Familienbildungsstätten mit dem "Organisationsbezogenen Qualitätsmanagement" nach EFQM von Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier erprobte und bewährte Kurz-Beratungsform: Im Verlauf

eines Qualitätszyklus von Selbstbewertung bis zur Evaluation von Veränderungsmaßnahmen kann eine Einrichtung im Rahmen eines Beratungsvertrages ein oder zwei halbtägige Beratungen abrufen; der konkrete Beratungsauftrag wird situationsund einrichtungs-passgenau zwischen Einrichtung und Berater/in ausgehandelt. Die Einrichtung bzw. die einrichtungsinterne Qualitätsgruppe kann sich ein- oder zweimal an schwierigen Stellen ihres Entwicklungsprozesses Unterstützung und Beratung holen, um dann mit eigener Kraft weiterzuarbeiten. Diese Form von "dosiertem" Support zwingt die Einrichtung zum sehr bewussten Umgehen mit eigenen Ressourcen, Stärken und Schwächen bezüglich des eigenen Projektmanagements und präziser Definition des Beratungsanlasses und des Beratungsbedarfs.

Einige Tipps und Empfehlungen:

- "Was für andere gut war, muss für uns noch lange nicht gut sein." Und wenn der halbe Landesverband sich inzwischen Organisationsentwickler/innen ins Haus geholt hat prüfen Sie gründlich, ob es zur Zeit wirklich das Richtige für Sie ist.
- Planen Sie Ressourcen dafür ein! Denken Sie bei der Planung eines längerfristigen Qualitätsentwicklungsprojektes daran, sich Ressourcen für eventuell notwendige und sinnvolle Beratung zu beschaffen oder im Etat auszuweisen.
- Organisieren Sie sich Beratung! Im Kreise von Kollegen und Kolleginnen und anderer Einrichtungen im Verband oder in der Region im Sinne von kollegialer Beratung, von Moderatorenaustausch usw.
- Achten Sie bei Vereinbarungen über externe Beratung und Unterstützung (auch kollegialer) auf klare und durchaus schriftliche Vereinbarungen. Viele Berufsverbände von Berater/innen haben inzwischen bewährte Vertragsmuster.
- Und vergessen Sie eine Grundregel nicht: Ähnlich wie die Kunden und Teilnehmer/innen Ihrer Einrichtung bei Ihnen auch nur bestimmte pädagogische Leistungen und Rahmenbedingungen kaufen können, nicht aber den Lernerfolg, den sie ja selbst erst mit herstellen, so können Sie von Berater/innen auch nur deren Leistungen und Service kaufen, nicht aber den Erfolg der Beratung – der ist letztlich das Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen von Berater/in und beratener Organisation.

Literatur

Bethlehem, K./Erdelyi, P./Opitz, S./Süverkrüb, C. (2001): Qualitätsentwicklung durch kollegiale Visitationen. Ein Projekt des LWL-Landesjugendamtes und der Stadt Herten. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 33 der Reihe "Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe". Berlin

DIE (Hrsg.) (2000): REPORT – Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Heft 46: Beratung. Frankfurt

Lauterburg, C. (2001): Gute Manager fallen nicht vom Himmel. Kollegiales Coaching im Team. In: Zs. Organisationsentwicklung Heft 2/2001, S. 4-11

Pallasch, W. (1991): Supervision. Neue Formen beruflicher Praxisbegleitung in pädagogischen Arbeitsfeldern. Weinheim/München

Pallasch, W./Mutzeck, W./Reimers, H. (1992): Beratung – Training – Supervision. Eine Bestandsaufnahme über Konzepte zum Erwerb von Handlungskompetenz in pädagogischen Arbeitsfeldern. Weinheim/München

Schäffter, O. (1993): Qualitätssicherung durch pädagogische Organisationsberatung. In: DIE Zeitschrift IV/1993, Frankfurt, S. 22-25

Stadt Beckum/Volkshochschule Beckum-Wadersloh (Hrsg.) (2000): Mein Kollege, mein Berater. Ergebnisse eines Innovationsprojektes "Qualitätsentwicklung in Volkshochschulen durch Wechselseitige Entwicklungsberatung WEB". Beckum

Zech, R. (2000): Die latente Funktionsgrammatik von Organisationen. Eine kleine Reflexion über Kosten und Nutzen latenter Strukturen und ihrer Veränderung. In: v. Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Herausforderung Qualität. DIE Frankfurt, S. 71-80

Empfehlungen zu Support und Kooperation

1

Zum professionellen Handeln gehört die Beurteilung, was aus eigenen Kräften geleistet werden kann und wozu, wann und wie externe Unterstützung (Support) notwendig ist. Kriterien externer Unterstützung sind Effizienz (Kosten-Nutzen-Relation) und Effektivität (Zielerreichung und Erfolgssicherung).

2

Wenn externe Unterstützung angefordert wird, sollte so klar und präzise wie möglich definiert werden: wozu, wann und in welcher Form. Support hat einen Anfang und ein Ende!

Die "Philosophie" des Supports muss sein: Hilfe zur Selbsthilfe. Es geht darum, zu einer Kultur der lernenden Organisation beizutragen, die, auf eigenen Füßen stehend, Probleme identifiziert, löst und sich den Erfordernissen der Umwelt entsprechend weiterentwickelt – mit eigenen Kräften so weit wie möglich, mit externer Unterstützung so weit wie nötig.

4.

Auch im Falle der Kooperation sollten klare Absprachen über Ziele, Verantwortlichkeiten, Aufgaben- und Kostenverteilung und die Regeln der Zusammenarbeit getroffen werden. Unter Umständen empfiehlt sich ein förmlicher Kooperationsvertrag. Es muss für alle Beteiligten klar sein, was ihnen die Kooperation an Belastung und an Unterstützung bringt.

Kooperation wird manchmal erschwert durch Konkurrenz. Dennoch kann Kooperation, wenn ihre Ziele und die Felder der Konkurrenz bekannt sind, die Wettbewerbsfähigkeit deutlich erhöhen. Für dieses Spannungsverhältnis von Kooperation und Konkurrenz gibt es im angelsächsischen Sprachraum den Begriff "coopetition".

6.

Kooperation und externe Beratung ermöglichen einen professionellen fremden Blick von außen. Dieser kann für Problemlösungen sehr produktiv sein, da er blinde Flecken entdecken, Tabus enttabuisieren und neue, vielleicht überraschende Fragen stellen hilft.

Liebald, C. (2000): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Ein Leitfaden für die Praxis. Soest, S. 117

Stichwort:

Supervision

"Supervision stellt eine spezielle Form der Beratung dar, in deren Vollzug die Reflexion, Klärung und Bearbeitung von Fragen und Problemen des alltäglichen Berufshandelns unter Berücksichtigung der Trias "Person – Organisation – Thema" professionell angeleitet und begleitet wird. Ihr Gegenstand sind die sozialen und personalen Handlungsvollzüge, und ihre Ziele sind, zu einer konstruktiven Bewältigung von Arbeit, zur Verbesserung von Arbeitsabläufen wie auch zu höherer Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit beizutragen."

(Pfirrmann 1996, S. 12)

"Die komplexe Organisation der eigenen Arbeit, die schwierige Lösung schwelender Konflikte unter Mitarbeiter/innen, der mächtige Einfluss hierarchischer, institutioneller Rahmenbedingungen und die Zusammenarbeit mit weiteren, teilweise konkurrierenden Einrichtungen spielen zunehmend eine zentrale Rolle. Es kommt nicht nur darauf an, die alltägliche Lebenswelt und die (dys-)funktionalen Kommunikationsmuster aufseiten der Klientel zu thematisieren oder die Qualifizierung des Helfers durch ein erweitertes Repertoire an Konzeptansätzen und Interventionsverfahren voranzutreiben. Auch die Selbstproblematisierung der Professionellen in der Beziehungsarbeit und deren Kontext im Sinne der Arbeitsbeziehungen von Professionellen untereinander müssen bearbeitet werden "

(Thiel 1994, S. 8-9)

"Supervision ist die psychosoziale Beratung von – vorwiegend in helfenden Berufen tätigen – Personen, die die Klärung ihrer beruflichen Identität im Kontext von Klienten, Kollegen, Institution, Familie und Gesellschaft sowie die Bewahrung und Steigerung ihrer beruflichen Handlungskompetenz anstreben."

(Fengler 1992, S. 175)

"Supervision dient ganz allgemein der Verbesserung beruflicher Arbeit. Sie schafft Reflexionsräume und ermöglicht ein vertieftes Verstehen beruflicher Realität, indem sie eine Situation aus verschiedenen Blickwinkeln und Dimensionen analysiert und erörtert.

Supervision richtet dabei ganz besonders ihre Aufmerksamkeit auf den Prozess des Arbeitens und Zusammenarbeitens. Die durch Supervision zu erzielende Kompetenzerweiterung liegt vor allem im Bereich der Kooperationsfähigkeit, der Übernahme einer beruflichen Rolle, der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen und der Änderungen von betrieblichen und institutionellen Arbeitsstrukturen.

Supervision ist kein Allheilmittel, sie ersetzt nicht fachliche Qualifikation, unangemessene Strukturen oder fehlende Führungsprofile in einer Organisation.

Supervision trägt letztlich dazu bei, dass Einzelne, Arbeitsteams oder Organisationen und Betriebe ihre Aufgaben besser und mit größerer Zufriedenheit und Effizienz erfüllen können.

Supervision findet im Wesentlichen im Gespräch statt. Supervision instruiert oder schult nicht, sondern erhebt, analysiert und erörtert Situationen des beruflichen Alltags. Dabei ist der/die Supervisor/in darauf angewiesen, die Problembearbeitung und Problemlösung gemeinsam mit den Teilnehmer/innen vorzunehmen.

Supervision bedient sich unterschiedlicher sozialwissenschaftlicher, soziologischer oder psychologischer Verfahren. Im Rahmen dieser Verfahren (etwa der Gruppendynamik, der Psychoanalyse, der Systemtheorie, der Kommunikationstheorie) setzen Supervisoren/innen unterschiedliche Methoden und Übungen ein, um die vereinbarten Ziele einer Supervision zu erreichen: Rollen- oder Planspiele, Visualisierungstechniken, Soziogramme, Aufstellungen u. a. m.

Für eine Supervision wird das jeweils geeignete Setting gewählt: Der/die Supervisor/in muss entscheiden, welcher Personenkreis in welcher Art und Weise (Zeit, Ort, Häufigkeit) das gestellte Supervisionsziel erreichen kann: Einzelsupervision, Gruppensupervision und Organisationssupervision für Arbeitsteams und Führungskräfte.

Supervision ist eine Profession, die durch ihre Tradition, ihre lebendige fachliche Diskussion und ihre Auseinandersetzung mit der Realität der Arbeitswelt bestimmten Werten verpflichtet ist. Die Aufklärung von Kooperationsstrukturen und die Emanzipation in Arbeitsbeziehungen stehen dabei im Vordergrund.

Supervision will dazu beitragen, dass Menschen ihre Arbeitsbeziehungen selbst mitgestalten können, dass Organisationen und Betriebe offen bleiben für einen partnerschaftlichen Dialog über die Ziele und die Art und Weise gemeinsamer Arbeit.

Der sorgsame Umgang mit Abhängigkeiten sowie Macht und Einfluss und eine nicht-parteiliche Haltung bei der Lösung von Konflikten sind für Supervisoren/innen selbstverständlich. Supervision kann nicht funktionalisiert werden, um problematische Eigeninteressen in einem Betrieb – etwa die versteckte Durchsetzung von Entlassungen oder die Demontage einer Führungskraft – gegen andere Parteien in einer Organisation zu unterstützen. Gleichwohl ist ein/e Supervisor/in zur kritischen Loyalität ihrem/seinem Auftraggeber gegenüber veroflichtet.

Supervisoren/innen arbeiten auf der Grundlage eines Kontraktes. Neben der schriftlichen Formulierung eines Vertrages über die Dienstleistung Supervision verweist dieser Begriff auf die Pflicht des Supervisors, ein tragfähiges Arbeitsbündnis mit all denjenigen herzustellen, die an der Supervision in unterschiedlicher Weise beteiligt sind.

So ist Supervision immer nur vertraglich zu vereinbaren, wenn Leitungs- und Führungskräfte in geeigneter Weise in die Supervision einbezogen sind. Darüber hinaus regelt der Kontrakt Ziel, Verfahren und Dauer einer Supervision, trifft Aussagen zum Vertrauensschutz, zu Arbeitsmodalitäten, Zahlungsverpflichtungen und anderen vertragsüblichen Positionen.

Insgesamt dient der Kontrakt der Transparenz und der Grundlegung einer verbindlichen und wirkungsvollen vertraglichen Regelung zwischen dem/der Supervisor/in, dem Auftraggeber und ggfls. den Nutzern/innen der Supervision (sog. Dreieckskontrakt)."

Aus: www.dasv.de/supervision.htm

Literatur

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) (Hrsg.) (2002): Supervision – ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit. 2. überarb. Aufl. Köln

Fengler, J. (1992): Wege zur Supervision. In: Pallasch, W./Mutzeck, W./Reimers, H. (Hrsg.): Beratung – Training – Supervision. Weinheim/München, S. 173-187

Meisel, K. (Hrsg.) (1996): DIE Materialien für Erwachsenenbildung 6: Supervision. DIE Frankfurt

Pfirrmann, M. (1996): Supervision in der Erwachsenenbildung. Konzeption einer feldbezogenen Supervision. In: Meisel, K. (Hrsg.): DIE Materialien für Erwachsenenbildung 6: Supervision. DIE Frankfurt, S. 11-27

Rappe-Giesecke, K. (1994): Supervision. Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Berlin

Dies. (1995): Supervision. In: Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln (Hrsg.): Ein Leitfaden für Trägervertreter, leitende Mitarbeiter und Mitarbeiter. 2. Aufl. Köln

Thiel, H.-U. (1994): Fortbildung von Leitungskräften in pädagogisch-sozialen Berufen. Ein integratives Modell für Weiterbildung, Supervision und Organisationsentwicklung. Weinheim/München

Deutsche Gesellschaft für Supervision www.dgsv.de

4.11 Was kostet das Ganze?

Keiner ahnt voraus den Preis, den er zahlt, bis er was weiß.

Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, S. 173

Es gibt keine eindeutigen Antworten

Gleich zu Beginn: Auf diese Frage gibt es keine eindeutigen Antworten. Oder besser: nur Teil-Antworten. Und ehrlicherweise sollten wir sagen: Die eigentliche Frage, die hinter dieser offensichtlich so schlichten Frage steckt, lautet sinngemäß "Wie verhalten sich Aufwand und Ertrag?" oder auch "Lohnt sich der ganze Aufwand?" Und wenn wir weiter ehrlich zueinander sind – da steckt doch auch meist eine Annahme dahinter, eine Vermutung, eine Befürchtung: Dass Qualitätsentwicklung ganz erheblichen Aufwand und Kosten erfordert – und dass die Wirkungen und der Ertrag sich möglicherweise erst sehr spät oder gar ungenügend einstellen.

Gleichzeitig drückt diese Frage aber auch einen Wunsch aus, nämlich: Wenn wir schon bereit sind, trotz aller Skepsis "so viel" zu investieren an Zeit und Energie und u. U. auch an Geld, dann soll es sich auch lohnen und spürbare Ergebnisse bringen.

Schwierigkeit der "weichen" Kriterien

Was die Diskussion über Aufwand und Ertrag von Qualitätsentwicklung (wie auch von Organisationsentwicklung, von Personalentwicklung, von Reengineering usw.) so schwierig macht, formulieren Stauss/Fiege (1996, S. 23): "Ob TQM-Programme erfolgreich sind, wird nicht gleich an besseren Quartalsergebnissen erkennbar, sondern an veränderten Verhaltensweisen der Mitarbeiter, effizienteren und schnelleren Prozessen, besseren Produkten und Dienstleistungen." Diese Veränderungswirkungen von Qualitätsentwicklung sind zum Teil

schwierig zu überprüfen und zu messen, zum Teil stellen sie sich auch erst nach langer Zeit ein. Die Investitionskosten sind in aller Regel vergleichsweise einfach und konkret zu bestimmen und zu messen: so und so viele Stunden Arbeitszeit der Leitung und der/des Qualitätsbeauftragten, jeden Monat 3 Stunden Qualitätsgruppen-Sitzung mit 5 Personen = 15 Personenstunden – und so weiter.

Was es verlangt, was es bringt

"Es stimmt", schreibt Jörg Knoll: "Ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen kostet Zeit (z. B. für gemeinsame Überlegungen, zum Erarbeiten stimmiger Abläufe) und Kraft (z. B. zur Änderung von Gewohnheiten). Sieht man dies als Kosten, gibt es zumindest in der Entwicklungs- und Einführungsphase eine aufsteigende Linie. Zugleich zeigt eine andere Linie eine Abwärtsrichtung: Es sinken der Zeit- und Kraftaufwand für nachträgliches Reparieren (... die Teilnahmebestätigungen liegen bei Seminarende nicht vor), für vergebliches Suchen (... nach der Kursvorbereitung vom vorigen Semester), für mühsames Erinnern ("... was haben wir damals festgelegt?")."

Und weiter: "Qualitätsmanagement einzuführen, verlangt somit Zeit und Kraft. Zugleich bringt es Zeit und Kraft durch

- mehr gemeinsame Gewissheit,
- höhere Transparenz von Zusammenhängen,
- größere Verlässlichkeit der Abläufe." (Knoll 2002, S. 82)

Investitionen, die sich lohnen

Christiane Liebald macht es konkreter und sieht folgende "Investitionen":

- Es gibt vorübergehende Mehrarbeit, manchmal erhebliche Verunsicherung, veränderte Prioritätensetzung,
- es bedeutet lernen, mit Kritik anders umzugehen,
- Qualitätsentwicklung beinhaltet immer auch einen Qualifizierungsbedarf sei er prozess-spezifisch in Bezug auf Moderationskompetenz usw., sei er fach-spezifisch z. B. in Bezug auf Kostenrechnung.
 Dagegen sieht sie die Aussicht auf folgenden Gewinn:
- Mittel- und längerfristige Vorteile und Verbesserungen: effektivere Arbeitsorganisation, höhere Teilnehmerzahlen, günstigere Verhandlungsposition gegenüber Geldgebern, Trägern, Kooperationspartnern. (vgl. Liebald 2001, S. 14-15)

"Psycho-soziale Kosten"

Stauss und Friege sehen noch einen weiteren, gewissermaßen "psycho-sozialen" Kostenfaktor:

"Welche Seite des TQM man auch betrachtet – ob strikte Kundenorientierung, Prozessmanagement, Einsatz von Planungsinstrumenten, Teamkonzept, interne Kommunikation oder Empowerment – jede dieser Bemühungen ist verbunden mit der Aufgabe von Sicherheiten, bislang scheinbar bewährten Sichtweisen und Verfahren sowie einer veränderten eigenen Rolle im Unternehmensgefüge."

(Stauss/Friege 1996, S. 23).

Erträge – in der Praxis

Schauen wir uns aber auch noch mal die Ertrags-Seite etwas näher an. Im Stichwort-Text "Wirkungen von Qualitätsentwicklung" finden Sie einige Äußerungen von Einrichtungsleiter/innen über die Wirkungen und Ergebnisse von Qualitätsentwicklung in ihren Einrichtungen. Ergänzend seien hier noch einige Zitate aus unseren Fallstudien hinzugefügt:

- "Drei von vier haben es in den Köpfen und da hat man den Stöpsel gezogen, dass sie es machen konnten. Da war das Vermögen vorhanden und durfte nicht genutzt werden. Und die fühlen sich seitdem auch um einiges wohler."
- "Ich merke die stärkere Systematisierung bestimmter Prozesse durch QE, die bestimmte Arbeitsbereiche rationeller gestaltet. Sie sind strukturierter, man arbeitet sie dann ab und erfindet das Rad nicht immer neu. Das war ein Aha-Moment, ich habe gemerkt, dass ich vieles einfach schneller auf die Reihe kriege."
- "Wir sind gerade im Bereich "Austausch über Pädagogisches" auch mit Hilfe der ISO-Struktur ein Stück weitergekommen."

Lassen wir es dabei bewenden. Denn: Die Frage nach Aufwand und Ertrag, nach Kosten und Nutzen von Qualitätsentwicklung ist keine relevante Frage im Vorfeld der Entscheidung über einen Einstieg in systematische Qualitätsentwicklung – sie ist letztlich "nur" die Leitfrage für die Evaluation der Qualitätsentwicklungsarbeit, der Projekte und Maßnahmen usw.

"Sie sollten einmal Ihre Axt schärfen, die ist nämlich stumpt", sagte der Wanderer zum Holzfäller. "Das kann ich leider nicht", erwiderte dieser, "ich habe keine Zeit, ich muss nämlich Bäume fällen!"

Die Entscheidung liegt jenseits von Kosten-Nutzen-Rechnungen

Die Entscheidung, sich auf Qualitätsentwicklung in Ihrer Einrichtung einzulassen, spielt sich auf anderen Ebenen und im Spannungsfeld anderer Kriterien und Anforderungen ab – hier als (rhetorische?) Fragen formuliert:

- Können wir es uns leisten, so weiter zu machen wie bisher?
- Müssen wir nicht systematischer, verbindlicher und nachhaltiger der Frage nachgehen "Machen wir das Richtige auf die richtige Art und Weise?"
- Ist unser Profil noch zeitgemäß?
- Sollten wir uns nicht endlich einmal wieder verständigen über grundsätzliche Ziele, Richtungen, Visionen für unsere Arbeit?
- Können wir es noch länger verantworten, unsere Annahmen über Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Zufriedenheiten unserer Teilnehmer/innen so wenig abgesichert zu haben?

Das alles heißt: Die Entscheidung über Qualitätsentwicklung ist vor allem eine Entscheidung über die Entwicklung der Professionalität Ihrer Arbeit, über Personal- und Organisationsentwicklung und über Investitionen in die Zukunftsfähigkeit Ihrer Einrichtung.

Und nun zum Geld

Die Kosten von Qualitätsentwicklung, die sich am einfachsten ermitteln lassen, sind die direkten finanziellen Kosten – in Form von Beratungshonoraren, Kosten für Anschaffung von Informationsmaterial, Kosten für Workshops, Kosten für investierte Arbeitsstunden. Und Sie sollten dafür Sorge tragen, dass Sie auch Ihre Qualitätsentwicklung einem Controlling und einer Evaluation unterziehen – dazu gehört ein exakter Überblick über die zugehörigen Finanzdaten. Sie brauchen diese Zahlen, um z. B. die erforderlichen Mittel in den Haushalt einzustellen, beim Träger zu beantragen oder in einem Förderantrag eingehen zu lassen.

Stichwort:

Wirkungen von Qualitätsentwicklung

Auf der Fachtagung "Menschen – Prozesse – Ergebnisse – Qualitätsentwicklung in der Erwachsenenbildung" im Juni 2002 in Bonn berichteten Mitarbeiter/innen der VHS Reutlingen (zertifiziert nach ISO), der VHS Landkreis Fulda (im Prozess der Testierung nach dem "Lernerorientierten Qualitätsmodell") und des Bildungs-Centrums der Arbeiterkammer Vorarlberg (Re-Zertifzierung nach ISO auf der Basis einer umfassenden Selbstbewertung nach EFQM) über Wirkungen und Ergebnisse der Qualitätsentwicklungsprozesse in ihren Organisationen:

- · Alle denken in Abläufen
- Mehr Klarheit über Abläufe, Zuständigkeiten etc.
- Stärkere Zielorientierung
- · Kundenorientierung steht im Vordergrund

- Schlüsselprozesse werden früh klar definiert und beschrieben
- Messlatten werden aus Kundensicht definiert und entwickelt
- · Sensibilität für Schwachstellen steigt
- · Angst vor Bewertung nimmt ab
- · Aufmerksamkeit für andere und für's Ganze steigt
- · Motivation steigt
- · Kritik wird offener
- · Selbstwahrnehmung wird schärfer
- Mehr Bedürfnis nach Fakten und Infos statt nach Gerüchten und Flurfunk

Und:

• Die Frage nach dem Pädagogischen darf weiter gestellt werden!

Glossar: Qualität von A – Z

Akkreditierung

Siehe: Zertifikat/Zertifizierung

Audit

Kurzform von "Auditierung", wörtlich: Anhörung. Steht am Ende eines Qualitätsentwicklungsprozesses ein Testat oder Zertifikat (siehe: *Zertifzierung*), geschieht die Überprüfung des Erreichten und Dokumentierten in der Regel in Form von Prüfung schriftlicher Unterlagen sowie eines ausführlichen Besuches in der Einrichtung mit Gesprächen und Interviews – des sogenannten Audits.

• Balanced Scorecard

Auf dem Ansatz des Total Quality Management basierendes Instrument, mit Hilfe von Kennzahlen und Daten die Visionen und strategischen Ziele einer Organisation umzusetzen; fokussiert auf Finanzen, Mitarbeiter, Kunden und Prozesse.

Benchmarking

Das englische "benchmark" bezeichnet einen Fest- oder Fixpunkt, der als Orientierung und Maßstab dient. Benchmarking meint also Vergleich in Bezug auf einen festen Punkt, Bezugswert, auf festgelegte Maßstäbe oder anerkannt beste Verfahren. In Bezug auf Qualitätsentwicklung meinen wir damit ein methodisches Konzept zum systematischen Vergleich miteinander; im Vordergrund des Vergleiches stehen aber nicht quantifizierbare (finanzielle) Daten, sondern gute Verfahren, gute Problemlösungen usw. – auch mit "Best Practice" bezeichnet.

• Beteiligung

Einbeziehung aller Betroffenen (siehe auch: "stakeholder") in die Aktivitäten der Qualitätsentwicklung durch Information, Beteiligung an Entscheidungen und Mitwirkung an Selbstbewertung, Projekten usw.

Controlling

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten. Es werden quantitative und qualitative Kennzahlen sowie Indikatoren ermit-

telt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Programm- und Arbeitsbereiche analysiert, bewertet und Konsequenzen gezogen werden können.

• EFOM

Die Abkürzung steht für "European Foundation for Quality Management"; in der Regel wird mit der Abkürzung das dort entwickelte Modell für Business Excellence mit seinem Leitfaden für Selbstbewertung gemeint.

Evaluation

Wörtlich "Überprüfung und Bewertung". Bezeichnet die systematische, datenbasierte Beschreibung und Bewertung von Programmen, zeitlich beschränkten Projekten und Maßnahmen in Bildung, Sozialer Arbeit, Gesundheitswesen usw. Im Rahmen dieses Buches verwenden wir den Begriff Evaluation im engeren Sinne der Prüfung und Bewertung von Bildungsveranstaltungen, ihrer Zielerreichung, ihren Wirkungen und Ergebnissen mit dem Ziel der Verbesserung.

• ISO 9000:2000

Von der "International Organisation für Standardization" entwickelte Normenreihe, im Jahr 2000 umfassend überarbeitet; internationaler und branchenübergreifender Standard für Qualitätsmanagementsysteme. Komplette deutsche Bezeichnung DIN EN ISO 9000. Ausgerichtet auf eine Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems.

• Kunde/Kundin, Teilnehmer/in

Kunden: a) externe Auftraggeber einer Bildungsmaßnahme wie z. B. eine Firma oder die Arbeitsverwaltung; b) die Teilnehmenden von Angeboten und Veranstaltungen in ihrer Eigenschaft als Vertragspartner, die eine Dienstleistung kaufen und entsprechende Rechte und (Qualitäts-)Anforderungen haben. Teilnehmer sind immer auch Kunden.

Leitbild

In ihrem Leitbild macht eine Organisation Aussagen zu ihren grundlegenden Visionen und Werten hinsichtlich ihrer Produkte und Dienstleistungen, der Kundenbeziehungen, der Beziehungen zur gesellschaftlichen und natürlichen Umwelt sowie zum Führungsverhalten und zur internen und externen Kommunikation.

• Leiten/Führen

Unter "Führung" verstehen wir alle Steuerungen von Prozessen einer Organisation auf allen Hierarchieebenen. "Leitung" hingegen meint die konkrete Vorgesetztenposition mit Entscheidungsbefugnis.

• Lernende Organisation

Ein Unternehmen, welches kontinuierlich die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen erweitert, um damit den steigenden Anforderungen einer immer komplexeren und dynamischeren Umwelt gerecht zu werden.

Moderation

Kurz für "Moderationsmethode". Verfahren und Instrumentarium zur Steuerung von Arbeits- und Lernprozessen in Gruppen. Typisch sind: ausführliche Visualisierung des Verlaufs und der Inhalte der Diskussion, Wechsel zwischen Plenums–, Kleingruppen- und Einzelarbeit sowie der Einsatz eines Moderators, der den Austausch der Gruppe fördert und strukturiert, ohne dabei inhaltlich einzugreifen.

• Projektmanagement

Ein Projekt ist ein zeitlich befristetes Arbeitsvorhaben mit meist innovativem Ziel und hoher Mitarbeiter/innenbeteiligung; Projektmanagement bezeichnet die Verfahren und Methoden zur Steuerung und Durchführung einer oder mehrerer Projektgruppen, ggf. der Steuerungsgruppe usw.

• Prozessmanagement

Der Begriff "Prozess" bezeichnet einen Arbeitsablauf, eine Folge von Tätigkeiten mit einem vorgegebenen Ziel und einem Ergebnis. Prozessmanagement bedeutet neben der Festlegung von Zuständigkeiten die transparente Regelung der Durchführung von Arbeitsabläufen. Aus der Sicht des Prozessmanagements besteht eine Organisation aus einer Vielzahl von Prozessen, die untereinander in Beziehung stehen und deren Ergebnisse für interne und externe Kunden bereitgestellt werden.

Qualität

Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen. Die ISO-Norm definiert: "Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf die Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen."

• Qualitätsentwickler/in

Mit diesem Begriff bezeichnen wir die Person, die Aufgaben und Funktionen zugewiesen bekommt, die in vielen Bereichen von "Qualitätsbeauftragten" oder "Qualitätsmanagementbeauftragten" (QMB) übernommen werden – kurz: die Verantwortung für die operative Ebene der Qualitätsentwicklung in der Organisation.

• Qualitätsgruppe

Einrichtungsinterne Steuerungsgruppe unter Beteiligung von Leitung und allen relevanten Gruppen bzw. "stakeholdern", die u. U. auch die Selbstbewertung nach EFQM durchführt und die daraus abgeleiteten und priorisierten Maßnahmen als Qualitätszirkel bearbeitet.

Qualitätsring

Kooperieren mehrere gleiche oder unterschiedliche Einrichtungen in Bezug auf Qualitätsentwicklung, nennen wir dies in der Regel einen Qualitätsring. Meist regional definiert, oft auch in Bezug auf Einrichtungen gleichen Typs bzw. eines Verbandes, geht es um gemeinsame Nutzung von Ressourcen, kollegiale Beratung, Erfahrungsaustausch usw.

Oualitätszirkel

Einrichtungsinterne Projektgruppen zur Bearbeitung von Qualitätsproblemen oder von Verbesserungsmaßnahmen, die nach der Stärken-Schwächen-Analyse bzw. Selbstbewertung beschlossen wurden; hierarchieübergreifend, aber ohne Leitung; Größe 5 – 10 Mitarbeiter/innen; Zusammensetzung abhängig von Problemstellung.

• Selbstbewertung

Unter Selbstbewertung wird die (regelmäßige und systematische) Überprüfung von Tätigkeiten und Ergebnissen der eigenen Einrichtung verstanden. Ziel ist dabei die ständige Verbesserung der Verfahren und Ergebnisse. Die Selbstbewertung unterscheidet sich von Selbstevaluation dadurch, dass sie systematisch und regelmäßig geschieht, auf die Einrichtung insgesamt gerichtet ist und die Perspektive von Personen einbeziehen kann, die nicht unmittelbar beteiligt sind. Sie ist die auf einer Stärken-Schwächen-Analyse beruhende Bewertung von Stärken und Verbesserungsbereichen anhand festgelegter Maßstäbe durch die Beteiligten und Betroffenen. Sie wird im Modell der EFQM als bedeutsamer für das Gelingen einer umfassenden Qualitätsentwicklung angesehen als die alleinige Bewertung durch Externe, da der Schritt der ge-

meinsamen Bewertung der Arbeit als wesentlich für die qualitätsentwickelnde Zusammenarbeit betrachtet wird.

Standard

Vereinbarte, festgelegte Maßstäbe, Zielgrößen oder Kennzahlen für Ergebnisse von Prozessen.

• Testat

Siehe: Zertifikat/Zertifizierung

• Total Quality Management

(abgekürzt: TQM); eine das gesamte Unternehmen umfassende Führungsstrategie, die die Qualität in den Vordergrund stellt; es geht um kontinuierliche Verbesserung bei der sicheren und kosteneffizienten Erfüllung der mit internen und externen Kunden vereinbarten Anforderungen durch die Freisetzung der persönlichen Fähigkeiten aller Beschäftigten. Wesentliche Elemente sind Mitarbeiter/innenorientierung, Prozessorientierung und Kundenorientierung.

• Zertifikat/Zertifizierung

Ausstellung/Erteilung eines Zertifikates nach Prüfung, ob eine Leistung, eine Dienstleistung oder ein Produkt bestimmte festgelegte Normen, Standards und Maßstäbe erfüllt oder erreicht. Im Bereich Qualitätsentwicklung geht der Z. in der Regel ein Audit (s. dort) voraus. Der Begriff "Testat" wird synonym gebraucht ("Lernerorientiertes Qualitätstestat"). Der Erwerb eines Zertifikates bzw. Testates kann u. U. zur Voraussetzung gemacht werden für die Anerkennung der Organisation durch staatliche Zuwendungsgeber; diese Anerkennung und Registrierung wird dann mit "Akkreditierung" bezeichnet (so z. B. in der Schweiz im Rahmen von eduQua).

Verzeichnis der Stichwort-Texte

- Balanced Scorecard
- Benchmarking
- Beteiligung
- Controlling
- EFQM
- Förderliche Bedingungen
- Stolpersteine
- Tipps von Leitung für Leitung
- Zur Zusammenarbeit zwischen Leitung und Qualitätsbeauftragter
- ISO
- Kennzahlen
- Kommunikation
- Kooperation in der Organisation
- Kunde/Teilnehmer/in
- Leitbild
- Leiten und Führen
- Lernende Organisation
- Moderation
- Projektmanagement
- Prozessmanagement
- Oualität
- Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung
- Qualitätsentwickler/in Qualitätsbeauftragte/r
- Qualitätsgruppe
- Qualitätshandbuch
- Qualitätsringe
- Qualitätszirkel
- Empfehlungen zu Support und Kooperation
- Supervision
- Testierung/Zertifizierung
- Total Quality Management (TQM)
- Vernetzung und Kooperation
- Denkblockaden von Vorgesetzten
- Wirkungen von Qualitätsentwicklung
- Ziele formulieren und evaluieren

Literatur

Antoni, C. (1996): Qualitätszirkel als Medium der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung. In: Geißler, H. (Hrsg.): Arbeit, Lernen und Organisation. Ein Handbuch. Weinheim. S. 191-214

Antoni, C. (2000): Teamarbeit gestalten. Grundlagen, Analysen, Lösungen. Weinheim/Basel

Apel, H. (1994): Qualitätsgewinn statt Autonomieverlust. Alltagsbewältigung ist mit Schubladenwissen nicht zu meistern. In: DIE Zeitschrift 4/1994, S. 24-26

Arnold, R. (2000): Das Santiago-Prinzip. Führung und Personalentwicklung in lernenden Unternehmen. Köln

Arnold, R./Krämer-Stürzl, A. (1997): Erfolgskontrolle – Thema professioneller betrieblicher Weiterbildung? In: Arnold, R. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung. Opladen. S. 133-150

Bastian, H. (2002): Der Teilnehmer als Kunde – der Bildungsauftrag als Dienstleistung. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. DIE-Reihe Perspektive Praxis. Bielefeld, S. 11-24

Bastian, H. (2002): Wirtschaftliches Handeln – ein Lernprozess für die Weiterbildung. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE-Reihe "Perspektive Praxis". Bielefeld. S. 57-71

Baum, B. (1998): Chancen und Risiken einer Zertifzierung von Bildungsträgern. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis Heft 4/1998, S. 355-364

Beer, W. (2002): Vision und roter Faden – Leitbildentwicklung. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE-Reihe "Perspektive Praxis". Bielefeld. S. 44-56

Berkel, K./Lochner, D. (2001): Führung: Ziele vereinbaren und Coachen. Vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer. Weinheim

Bethlehem, K./Erdelyi, P./Opitz, S./Süverkrüb, C. (2001): Qualitätsentwicklung durch kollegiale Visitationen. Ein Projekt des LWL-Landesjugendamtes und der Stadt Herten. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 33 der Reihe "Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe". Berlin

Beywl, W./Schepp-Winter. E. (1998): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 21 der Reihe "Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe". Berlin

Bezirksarbeitsgemeinschaft Arnsberg des Landesverbandes der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e.V. (Hrsg.) (1999/2000): Projektberichte 1 und 2 zum Projekt "Qualitätsnetzwerk für Volkshochschulen". Dortmund

Blom, H. (1999): Sitzungen erfolgreich managen. Meetings als Kommunikationsmittel und Management-Instrument richtig nutzen. Weinheim/Basel

Brehm, K.-H. (2000): Verantwortung der Anbieter oder staatlicher Qualitäts-TÜV? Qualitätsverbesserung in der beruflichen Weiterbildung. In: GdWZ 3/2000, S. 124-126

Brülls, K./Offermann, J. (1999): Qualitätsmanagement. Eine Zwischenbilanz des DGB-Bildungswerkes NRW. In: Praxis Politische Bildung Heft 4/1999, S. 290-297

Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (o. J.): Moderner Staat – Moderne Verwaltung. Projektmanagement im Bundesministerium des Innern – Praxisleitfaden. Berlin download unter $\frac{1}{2} \frac{1}{2} \frac{1}{2$

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000): Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. Heft 28 der Reihe "Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe". Berlin

DAA (Hrsg.) (o. J.): Leitfaden für die Einführung eines handhabbaren Qualitätsmanagementsystems in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung. Düsseldorf

Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (Hrsg.) (2000): Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat. Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor. Berlin

de Pree, M. (1996): Die Kunst des Führens. Frankfurt/New York

Decker, F. (1988): Gruppen moderieren – eine Hexerei? Die neue Teamarbeit. Ein Leitfaden für Moderatoren zur Entwicklung und Förderung von Kleingruppen. München

Decker, F. (1997): Lernende Organisation? In: DIE Zeitschrift 2/1997, S. 25-28

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.) (2001): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Ein Leitfaden für Weiterbildungsanbieter und Weiterbildungsnachfrager. Berlin/Wien/Zürich

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) (Hrsg.) (2002): Supervision – ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit. 2. überarb. Aufl. Köln

DIE (Hrsg.) (1999): REPORT 43, Thema: Qualität, Frankfurt

DIE (Hrsg.) (2000): REPORT – Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Heft 46 (2000): Beratung. Frankfurt

DIE Zeitschrift 1/2002, Schwerpunktthema "Lernende Regionen". Frankfurt

DIE Zeitschrift Heft 3/2002 – Schwerpunktthema Qualitäten, Frankfurt

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2001): Qualitätsmanagement – Normen. DIN-Taschenhuch 226. 3. Aufl. Berlin

Doppler, K. (1992): Kommunikation als Schlüsselfaktor der Unternehmensentwicklung. In: Zs. Organisationsentwicklung Heft 3/1992, S. 40-56

Doppler, K./Lauterburg, C. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 2. Aufl. Kapitel Frankfurt "Qualitätszirkel" S. 159-161

 $\label{eq:decomposition} \mbox{D\"{o}ring, K.W. (1991): Praxis der Weiterbildung. Analysen-Reflexionen-Konzepte. Weinheim}$

DVV magazin Volkshochschule Heft 2/2001 – Schwerpunktthema Qualität

Ehses, C. (2002): Leitbild Weiterbildungsmanagement, Unveröffentl, Manuskript Bonn

Ehses, C./Heinen-Tenrich, J./Zech, R. (2002): Das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen. 3. Aufl. Hannover

Ehses, C./Zech, R. (2002): Qualitätsentwicklung von außen befördern. Rolle, Aufgabe und Profil von Externen am Beispiel des Modells "Lernerorientierte Qualitätstestierung". In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung Heft 3/2002, S. 30-33

Erwachsenenbildung Heft 3/2002, S. 36-38

Faulstich, P. (2001): Supportstrukturen als gemischtwirtschaftliches Marketingkonzept. In: GdWZ 3/2001, S. 130-32

Faulstich, P./Zeuner, C. (2001): Kompetenznetzwerke und Kooperationsverbünde in der Weiterbildung. In: GdWZ 3/2001, S. 100-103

Fengler, J. (1992): Wege zur Supervision. In: Pallasch, W./Mutzeck, W./Reimers, H. (Hrsg.): Beratung – Training – Supervision. Weinheim/München, S. 173-187

Francis, D./Young, D. (1996): Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen. 5. Aufl. Hamburg

Franz, H.-W. (1999): Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung. EFQM und DIN ISO 9001. Modell, Instrumente, Fallstudie. Bielefeld

Franz, H.-W./Menzer, M. (Hrsg.) (1996): Total Quality Management. Werkzeuge und Techniken. Ein Taschenbuch. Dortmund.

Friedag, H.R./Schmid, W. (1999): Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem. Freiburg/Berlin/München

Friedag, H.R./Schmid, W. (2000): My Balanced Scorecard. Freiburg/Berlin/München

Gablers Magazin, Heft 11/12, 1996, S. 53

Gareis, R. (1997): Projekte und Projektmanagement in NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Stuttgart, S. 299-313

Goetze, W. (1996): Ausbildungscontrolling und Qualitätsmanagement. AEB Akademie für Erwachsenenbildung (Hrsg). Zürich

Gonon, P. u.a. (1999): Qualitätssysteme auf dem Prüfstand. Die neue Qualitätsdiskussion in Schule und Bildung. 2. Aufl. Aarau

Grilz. W. (1998): Qualitätssicherung in Bildungsstätten. Anleitung zur Erstellung eines Qualitätshandhuches. Neuwied

Hagedorn, D. u.a (Hrsg.) (1994): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim/Basel

Hartmann, M./Rieger, M./Pajonk, B. (1997): Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim/Basel

Hartmann, M./Röpnack, R./Baumann, H.-W. (2002): Immer diese Meetings! Besprechungen, Arbeitstreffen, Telefon- und Videokonferenzen souverän leiten. Weinheim

Harvey, L./Green, D. (2000): Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze. In: Zeitschrift für Pädagogik 41. Beiheft

Heinold-Krug, E./Claussen, W. (1999): Zu einer neuen Kooperationskultur finden – Gemeinsame Qualitätsentwicklung von Planenden und Lehrenden. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung II. Auf dem Weg zu besserer Praxis. DIE Frankfurt, S. 20-56

Heinold-Krug, E./Griep, M./Klenk, W. (2001): EFQM-Version Erwachsenenbildung/Weiterbildung. DIE Frankfurt

Herz, O. (1991): Von Bachpaten, Mädchenförderung, Ulenspiegel u.a. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Anregungen für die Gestaltung des Schullebens und Öffnung von Schule. Soest

Hessischer Volkshochschulverband hvv (Hrsg.) (2001): ABC der selbstorganisierten (regionalen) Qualitätsringe oder Qualitätszirkel. Handreichungen für Kooperation und kollegiale Beratung im Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Heft 2 der Schriftenreihe "vhs: Qualität in Hessen". Frankfurt

Hessischer Volkshochschulverband hvv (Hrsg.) (2001): Regionale vhs-Qualitätsringe im hvv. Bericht zum Projekt des hvv 1999-2001. Frankfurt

Hobbs, P. (2000): Professionelles Projektmanagement, Landsberg am Lech

Hoeffler, M. (1998): Führungsverhalten im Rahmen von TQM. Herausforderung für Führungskräfte – gut geführte und zufriedene Mitarbeiter sorgen auch für zufriedene Kunden. In: QZ – Qualität und Zuverlässigkeit Heft 3/1998, S. 284-286

Hoffmann, C. (1998): Erfahrungen mit dem Qualitätszirkelkonzept im Bildungswerk der DAG. In: nbeb-MAGAZIN 2/1998, S. 37-39

Huba, H. (1999): Kooperation! Kooperation? In: Pädagogische Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Arbeitshilfen für die Erwachsenenbildung Heft 3/1999: Kooperation in der Weiterbildung.

Hummel, T./Malorny, C. (2002): Total Quality Management. Tipps für die Einführung. Reihe "Pocket Power". München

IG Metall (Hrsg.) (1998): Projekthandbuch. Projektmanagement der IG Metall. Frankfurt

Jermann, R. (2002): So funktioniert Zertifizierung in der Schweiz. Das Label "eduQua" bringt Licht in den schweizerischen Weiterbildungsdschungel. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung Heft 3/2002. Frankfurt S. 36-38

Kamiske, G.F./Brauer, J.-P. (1996): ABC des Qualitätsmanagements. München/Wien

Klaus Meisel (Hrsg.): Mit Kennzahlen arbeiten. DIE Frankfurt

Klebert, K./Schrader, E./Straub, W. (1980): Moderations-Methode. Gestaltung der Meinungsund Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen und leben, arbeiten und spielen. München

Klebert, K./Schrader, E./Straub, W. (1987): Kurzmoderation. Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie, bei Besprechungen und Präsentationen. Hamburg

Knoll, J. (1991): Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen. 3. Aufl. Weinheim/Basel

Knoll, J. (2002): "Wie hältst du's mit der Qualität?" – Neuer Umgang mit einem vertrauten Thema. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE-Reihe "Perspektive Praxis". Bielefeld, S. 72-90

Kortendieck, G. (1998): Bildungscontrolling in der Erwachsenenbildung. In: nbeb-MAGAZIN 2/1998, S. 39-42

Krekel, E.M./von Bardeleben. R. (2000): Benchmarking in der betrieblichen Weiterbildung. In: Bötel, C./Krekel, E.M. (Hrsg.): Bedarfsanalyse, Nutzenbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrolling. Bielefeld. S. 91-98

Lahninger, P. (1998): Leiten – Präsentieren – Moderieren. Ein Arbeits- und Methodenbuch für Teamentwicklung und gualifizierte Aus- und Weiterbildung. Münster

Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAaW) NRW (Hrsg.) (1999): Entwicklung von Modellen für Strukturen. Kooperationen, Vernetzung und Erweiterung von kleineren Einrichtungen der Weiterbildung in NRW. Berichte und Ergebnisse des Innovationsprojektes 1998 der Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAaW) NRW. Dortmund

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung NRW (Hrsg.) (1998): Informationen Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen 3/98: Schwerpunktthema Kooperation und Vernetzung. Soest Landesinstitut für Schule und Weiterbildung NRW (Hrsg.) (2000): QUIND-Methode zur Selbststeuerung und Selbstevaluation für Schule. Soest

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung/Arbeitsgemeinschaft Katholischer Familienbildungsstätten in der Diözese Aachen (Hrsg.) (1999): Qualitätsentwicklung in der Familienbildung. Das EFQM-Modell in der Praxis. Soest

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung/Landesarbeitsgemeinschaft Familienbildung und Weiterbildung der Arbeiterwohlfahrt NRW (Hrsg.) (1997): Das Gold in den Köpfen ... Ein Projekt der AWO zur Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Soest

Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsen e.V. (Hrsg.) (2001): Die Volkshochschule und der Beruf Erwachsenenbildung. Funktionsbereiche und Aufgabenprofile des hauptberuflichen Personals. Drucks. 17/01 vom 23. Mai 2001

Langmaack, B. (2000): Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. 7. vollst. überarb. Aufl. Weinheim

Lauterburg, C. (2001): Gute Manager fallen nicht vom Himmel. Kollegiales Coaching im Team. In: Zs. Organisationsentwicklung Heft 2/2001, S. 4-11

Liebald, C. (2000) (unter Mitwirkung von Nötzold, W. und Frischkopf, A.): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Ein Leitfaden für die Praxis. Soest

Lingemann, D. u.a. (o.J.): Materialien zur Entwicklung von "Controlling-Instrumenten" für die Volkshochschule Hagen. Kostenrechnung – Statistik – Berichtswesen. VHS Hagen

Lipp, U./Will, H. (2001): Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. 5. erw. Aufl. Weinheim

Lippert, G. (1999): Erfahrungen der Ländlichen Erwachsenenbildung in Niedersachsen mit der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001. In: von Küchler, F./ Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. DIE Frankfurt. S. 146-155

Littig, P. (1997): Die Klugen fressen die Dummen. Ergebnisse einer Studie der DEKRA Akademie zur Situation der Lernenden Unternehmen in Deutschland. In: GdWZ 3/1997

Lotmar, P./Tondeur, E. (1994): Führen in sozialen Organisationen. 5.Aufl. Bern/Stuttgart

Lumma, K. (1994): Die Teamfibel. Oder: Das Einmaleins der Team- & Gruppenqualifizierung im sozialen und betrieblichen Bereich. Ein Lehrbuch zum Lebendigen Lernen. Hamburg

Mahlmann, R. (2002): Führungsstile flexibel anwenden. Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen. Weinheim

Malorny, C./Langner, M.A. (2002): Moderationstechniken. Werkzeuge für die Teamarbeit. München

Mathes, E. (2002): Qualität in den eigenen Reihen entwickeln. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung Heft 3/2002, S. 28-30

Mayer, F. (1999): Erfahrungen der Volkshochschule Reutlingen mit der Zertifizierung nach der ISO-Norm. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. DIE Frankfurt, S. 137-145

Meisel, K./Rohlmann, R./Schuldt, H.-J. (Hrsg.) (1998): Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen. 2. Aufl. DIE Frankfurt

Miller, T. (2001): Netzwerke – ein überstrapaziertes Konzept. Konfliktpotenziale in Netzwerken. In: GdWZ 3/2001. S. 112-115

Nadolny, S. (1992): Die Entdeckung der Langsamkeit. 27. Aufl. München/Zürích

Nittel, D. (1997): Teilnehmerorientierung – Kundenorientierung – Desorientierung … ? Votum zugunsten eines "einheimischen" Begriffs. In: Arnold, R. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung. Opladen, S. 163-184

Novak-Zezula, S./Novak, P./Peinhaupt, C. u. a. (2001): Qualitätsentwicklung durch Benchmarking zwischen Krankenhäusern. In: Zs. Organisationsentwicklung Heft 3/2001, S. 26-41

Nuissl, E. (1996): Leitung von Non-Profit-Einrichtungen der Weiterbildung. DIE-Studientexte für Erwachsenenbildung. Frankfurt

Nuissl, E. (1998): Einrichtungen leiten, führen, managen. In: GdW-Praxishilfen 4.20.40 vom 28. Juni 1998

Nuissl, E./Schuldt, H.-J. (1993): Betrieb statt Behörde, Frankfurt

Otto, B. (1999): Excellence im neuen Jahrtausend: Nicht auf Ω MBs abschieben! Ein Essay zum Thema Business Excellence. In: VDI (Hrsg.): Wege zum Erfolg durch Excellence. Düsseldorf 1999. S. 3-13

Pädagogische Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Arbeitshilfen für die Erwachsenenbildung (Heft 3/1999): Kooperation in der Weiterbildung

Pallasch, W. (1991): Supervision. Neue Formen beruflicher Praxisbegleitung in pädagogischen Arbeitsfeldern. Weinheim/München

Pallasch, W./Mutzeck, W./Reimers, H. (1992): Beratung – Training – Supervision. Eine Bestandsaufnahme über Konzepte zum Erwerb von Handlungskompetenz in pädagogischen Arbeitsfeldern. Weinheim/München

Pelz, W. (1996): Kompetent führen. Methoden und Techniken. Düsseldorf

Pfirrmann, M. (1996): Supervision in der Erwachsenenbildung. Konzeption einer feldbezogenen Supervision. In: Meisel, K. (Hrsg.): DIE Materialien für Erwachsenenbildung 6: Supervision. Frankfurt. S. 11-27

Radtke, P./Wilmes, D. (2002): European Quality Award. Die Kriterien des EQA umsetzen. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells. 3. vollst. überarb. Auflage München/Wien

Rappe-Giesecke, K. (1994): Supervision. Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Berlin

Regenthal, G. (1992): Identität und Image. Corporate Identity – Praxishilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft. Köln

Rissmann, M. (1997): Kooperationslernen in heterarchischen Teamstrukturen. In: Zech, R. (Hrsg.): Pädagogische Antworten auf gesellschaftliche Modernisierungsanforderungen. Bad Heilbrunn. S. 90-113

Sauer, U.(2000): Leitung in der Erwachsenenbildung. Eine qualitative Studie zum Leitungshandeln von Frauen in der Erwachsenenbildung. Münster

Schäffter, O. (1993): Qualitätssicherung durch pädagogische Organisationsberatung. In: DIE Zeitschrift IV/1993. Frankfurt S. 22-25

Scheibeler, A.A.W. (2002): Easy ISO 9001:2000 für kleine Unternehmen. Loseblattsammlung mit CD-ROM. 3. überarb. Aufl. München

Schellberg, K.U./Fuchs-Brüninghoff, E. (1999): Qualitätszirkel als Anstoß für Entwicklung. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.) (1999): Qualitätssicherung in der Weiterbildung II: Auf dem Weg zu besserer Praxis. DIE Frankfurt. S. 194-208

Schiersmann, C. (2000): Chancen und Grenzen von Kooperation und Vernetzung. In: DVV magazin Volkshochschule, Heft 3/2000, S. 11-12

Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2000): Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich. Opladen

Schiersmann, C./Thiel, H.-U./Pfizenmaier, E. (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Organisationsentwicklungsprojekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen

Schmid, B. (1989): Originalton. Wiesloch

Schnelle, W./Stoltz, I. (1987): Interaktionelles Lernen. Leitfaden für die Moderation lernender Gruppen. Quickborn

Schön, F.K. (2002): Die Balanced Scorecard in der Jugendarbeit. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 34 der Reihe "Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe". Berlin

Schreyer-Schubert, A./Hanselmann, P.G./Fritz, A. (2000): Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 28 der Reihe "Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe". Berlin

Schubert, M. (1988): Qualitätszirkel. In: Masing, W. (Hrsg.): Handbuch der Qualitätssicherung. München/Wien

Schubert, M. (1989): Praxis der Qualitätszirkelarbeit. Berlin

Seifert, J. (1995): Gruppenprozesse steuern. Als Moderator Energien bündeln, Konflikte bewältigen, Ziele erreichen. Offenbach

Seifert, J./Pattay, S. (2001): Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Vollst. überarb. Ausgabe Offenbach

Senge, P.M. (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart

Senge, P.M. (2000): Warum Organisationen immer noch nicht lernen. Interview von S. Schütte mit P. M. Senge. In: wirtschaft & weiterbildung Januar 2000, S. 10-12

Senge, P.M./Kleiner, A./Roberts, C./Ross, R. (1996): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart

Sprenger, R.K. (2001): Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. 2. Aufl. Frankfurt/New York

Stadt Beckum/ Volkshochschule Beckum-Wadersloh (2000): Mein Kollege, mein Berater. Ergebnisse eines Innovationsprojektes. Qualitätsentwicklung in Volkshochschulen durch Wechselseitige Entwicklungsberatung WEB. Beckum

Starke, L. (2000): Der Qualitätsmanagement-Beauftragte. Loseblattordner mit CD-ROM. München

Stauss, B./Friege, C. (1996): Zehn Lektionen in TQM. In: Harvard Business Manager 2/1996, S. 20-32

Technologieberatungsstelle NRW (Hrsg.) (1995): Qualität von Dienstleistungen. Oberhausen Thiel, H.U. (1994): Fortbildung von Leitungskräften in pädagogisch-sozialen Berufen. Ein integratives Modell für Weiterbildung, Supervision und Organisationsentwicklung. Weinheim/München

Tiemeyer, E. (2002): Projekte erfolgreich managen. Methoden, Instrumente, Erfahrungen. Weinheim

TÜV Cert (Hrsg.) (1999): Die neue ISO 9000:2000. Interpretation der Forderungen des Normenentwurfes DIN EN ISO 9001:1999-05. Köln

Uhrig, R. (1999): Darstellung des Projektes EFQM aus der Sicht einer Leiterin. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. DIE Frankfurt. S. 127-136

von Hardenberg, C. (2002): Praxishandbuch Sozial Management Ω29, Qualitätsmanagement in sozialen Organisationen. Bonn

von Küchler, F./Meisel, K. (2000): Herausforderung Qualität. Dokumentation der Fachtagung "Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung" vom 2.-3. November 1999. DIE Frankfurt

von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.) (1999): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. DIE Frankfurt

von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.) (1999a): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung II. Auf dem Weg zu besserer Praxis. DIE Frankfurt

Weiß, R. (1997): Methoden und Faktoren der Erfolgsmessung in der betrieblichen Weiterbildung. In: GdWZ 8(1997)3, S. 104-108

Wimmer, R. (1995): Zur Zukunft von Führung: Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? In: Zs. Organisationsentwicklung Heft 4/1995. S. 46-57

Wissinger, J. (2000): Rolle und Aufgaben der Schulleitung bei der Qualitätssicherung und – entwicklung von Schulen. In: Zs. F. Pädagogik Heft 6/2000, S. 851-865

Wohlfart, U. (1998): Netzwerkarbeit – eine anspruchsvolle Aufgabe. In: Informationen Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen 3/1998, S. 19-23

Wolter, O. (2001): Balanced Scorecard. In: Hansen, W./Kamiske, G.F. (Hrsg.): Qualität und Wirtschaftlichkeit. Düsseldorf, S. 169-194. Download unter www.symposion.de/gw/gw/ 08.htm

Wunderer, R. (2000): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied/Kriftel

Wuppertaler Kreis/CERTQUA (Hrsg.) (2002): Qualitätsmanagement und Zertifizierung in der Weiterbildung. Nach dem neuen internationalen Standard ISO 9000:2000. Neuwied

Zech, R. (1997): Effizienz lernen in Non-Profit-Organisationen des Bildungsbereichs. In: Zech, R. (Hrsg.): Pädagogische Antworten auf gesellschaftliche Modernisierungsanforderungen. Bad Heilbrunn, S. 22-62

Zech, R. (1999): Mythos Organisation. Latente Funktionen und die Funktion von Latenzen. In: Zech, R./Ehses, C. (Hrsg.): Organisation und Lernen. Hannover, S. 230-250

Zink, K.J. (1995): TQM als integriertes Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung. München/Wien

Autoren

Wolfgang Nötzold, Lehrer, Ausbildung in Gestalttherapie und Organisationsentwicklung, lange Jahre freiberuflicher Berater, Trainer und Kursleiter, 2001/02 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt "Qualitätsentwickler/in". Berät und begleitet Weiterbildungsorganisationen bei Qualitäts- und Organisationsentwicklung.

Dr. Gerald Graubner, Studium der Volkswirtschaftslehre und Promotion. Mehr als zehn Jahre Leiter von Weiterbildungseinrichtungen, selbständiger Unternehmensberater, EFQM-Assessor, freier Auditor für eine Zertifizierungsstelle. Seit einigen Jahren nimmt er mit dem Fach "Managementmethoden" einen Lehrauftrag im Studiengang "International Studies of Global Management" an der Hochschule Bremen wahr.